

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A Perceção dos Bancários sobre os
Impactos da Transformação Digital no
Setor: Oportunidades e Ameaças**

Andreia Alexandra Carneiro Gomes

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

JULHO 2023





INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

A Perceção dos Bancários sobre os Impactos da Transformação Digital no Setor: Oportunidades e Ameaças

Andreia Alexandra Carneiro Gomes

Aprovado em 27/10/2023

Composição do Júri

Presidente Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente Prof.^a Doutora Diana da Silva Dias

Orientadora Prof.^a Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Vila Nova de Gaia

2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Dora Martins apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º

.....

Agradecimentos

Obrigada, Professora Doutora Dora Martins por não me ter largado a mão neste caminho de investigação em que os meus passos seguiam lentos, e por todo o conhecimento e experiência que partilhou, abdicando do seu precioso tempo.

Obrigada aos bancários que de forma tão gratificante se disponibilizaram a participar neste estudo.

Obrigada à minha cara-metade, Nuno, por me teres apontado o caminho para a realização deste mestrado, por sempre acreditares e veres o melhor em mim.

Obrigada aos meus tesouros, Rita e José Pedro, por serem a minha fonte de motivação permanente para que eu seja a cada dia uma melhor versão de mim mesma.

Obrigada aos meus pais, irmão e sogros que me dão o alento, o colo e o sopro ao ouvido daquela força que volta e meia nos ajuda a não ceder ao cansaço.

Resumo

A transformação digital é hoje um tema muito abordado seja em contexto de negócio seja em contexto de literatura científica devido à sua importância para a garantia da competitividade e sustentabilidade das organizações e pelos impactos que tem. Assim, são habitualmente percecionadas oportunidades e ameaças provenientes da transformação digital em contexto organizacional e no domínio dos modelos de negócio.

Nesta investigação, o objetivo principal é o de compreender como é que estão os colaboradores bancários a lidar com a evolução tecnológica, procurando compreender as perceções sobre os benefícios e os riscos que esta evolução tecnológica terá sobre o seu futuro laboral e desenvolvimento da sua carreira como profissionais do setor da banca.

A metodologia escolhida foi a qualitativa, com recurso à técnica de entrevista semiestruturada para a recolha dos dados, por via da realização de dezoito entrevistas a bancários com mais de dez anos de antiguidade no setor e de diferentes instituições bancárias. Para a análise de conteúdo foi feita uma abordagem assente nos princípios da *Grounded Theory*, com recurso ao *software* Webqda.

Os resultados da investigação sugerem que os bancários portugueses vislumbram que a evolução tecnológica, o Covid-19 e as novas gerações de clientes provocaram a evolução rápida da sua profissão nos últimos dez anos, caracterizada pelo aumento do número de transações *online*, a perda de contacto físico e de relação com os clientes, a redução do número de balcões e de colaboradores, o aumento da pressão para a realização dos objetivos comerciais, a simplificação das tarefas, a redução do recurso ao papel e a alteração da forma de fazer as coisas, assim como o surgimento da possibilidade de teletrabalho. O estudo permitiu identificar os desafios, benefícios e riscos da transformação digital, no setor da banca, percecionados pelos bancários e em relação à atividade bancária e à sua carreira, bem como as suas emoções, atitudes e reações. Ainda foram nomeados pelos bancários fatores que poderão ajudar ou dificultar a aceitação de todo o processo. Por fim, foi possível recolher a perspetiva futura dos bancários para a sua carreira, profissão e para o setor e compreender a forma como vêem a atuação da Gestão de Recursos Humanos em contexto de transformação digital.

Constatou-se que os bancários aceitam e valorizam a transformação digital no setor, mas discordam da forma como está a ser realizada pelos bancos, pois consideram que está a ser posta em causa a humanidade em todo o processo. Detêm vontade de aprender e de desenvolver competências, mas referem não ter à sua disposição uma Gestão de Recursos Humanos ativa e proativa que o permita, nem líderes com uma atitude de abertura à comunicação e preocupados com uma correta gestão de carreira dos seus colaboradores. Na parte final desta dissertação, são apontadas limitações ao estudo que se espera verem-se dissipadas em investigações futuras.

Palavras-chave:

Transformação digital, Bancários, Bancos, Setor Bancário, Impactos, Gestão de Recursos Humanos

Abstract

Nowadays digital transformation is a buzzword either in the context of business or in the scientific literature context due to its importance for ensuring the competitiveness and sustainability of organizations and its impacts. Thus, opportunities and threats arising from digital transformation are used perceived in an organizational context and in the domain of business models.

In this research, the main objective is to understand how bank employees are dealing with technological evolution, seeking to understand the perceptions about the benefits and the risks that technological evolution will have on their future work and on the development of their career as professionals in the banking sector.

The methodology chosen was qualitative, using the semi-structured interview technique for data collection, through eighteen interviews to bank employees with more than ten years of seniority in the sector and from different banking institutions. For the content analysis, an approach based on the principles of Grounded Theory was made, using the Webqda software.

The results of the research suggest that Portuguese bank employees see that technological evolution, Covid-19 and new generations of customers have caused the quick evolution of their profession in the last ten years. The Portuguese bank employees described the evolution of their work with the increase in the number of online transactions, the loss of physical contact and relationship with customers, the reduction in the number of branches and employees, the increased pressure to achieve business objectives, the simplification of tasks, the reduced use of paper and changing the way things are done, as well as the emergence of the possibility of remote work. The present study identified challenges, benefits and risks of digital transformation in the banking sector perceived by bank employees in banking activity and in their career, moreover, their emotions, attitudes and reactions. Factors that may help or hinder the acceptance of the whole process were also named. Finally, it was possible to collect the future perspective of bank employees for their career, profession and banking sector, also understand how they see the performance of Human Resources Management in the context of digital transformation.

It was found that bank employees accept and value the digital transformation in the sector but disagree with the way it is being carried out by banks, once they consider that humanity is being forgotten in the whole process. They have a desire to learn and develop skills, but they report not having an active and proactive Human Resources Management that allows it, nor leaders with an attitude of openness to communication and concerned with a correct career management of their employees. In the final part of this dissertation, limitations to the study are pointed out which is believed to see them dissipated in future investigations.

Key words:

Digital transformation, Bank employees, Banks, Banking sector, Impacts, Human Resource Management

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: Revisão da literatura.....	3
1.1. Indústria 4.0.....	4
1.1.1. Antecedentes da indústria 4.0	4
1.1.2. Impactos da indústria 4.0	5
1.1.3. A atitude face à indústria 4.0	6
1.2. A transformação digital	7
1.2.1. Conceito e impactos da transformação digital	7
1.2.2. A importância da transformação digital	10
1.3. A banca e a transformação digital	12
1.3.1. Dados do setor bancário em Portugal	12
1.3.2. O impacto da transformação digital no setor bancário	12
1.3.3. Evolução dos comportamentos dos clientes bancários	13
1.3.4. O impacto da transformação digital para os colaboradores e para a GRH do setor da banca	14
1.4. A gestão de recursos humanos e a transformação digital.....	18
1.4.1. A evolução histórica da GRH	18
1.4.2. A GRH e a transformação digital	21
1.4.3. Novos desafios à GRH	23
1.4.4. O papel da GRH no processo de transformação digital do setor bancário ²⁶	
Capítulo II: Metodologia de investigação	29
2.1 Pertinência e objetivos da investigação	29
2.2 Questão de investigação e objetivos de estudo.....	30
2.3 Opção metodológica	30
2.4 Técnica de recolha de informação	32

2.5	Procedimento	35
2.6	Caracterização dos participantes do estudo	44
Capítulo III – Apresentação dos resultados		49
3.1.	Evolução da profissão de bancário	50
3.1.1.	Descrição da evolução da profissão de bancário	51
3.1.2.	Fatores da evolução da profissão de bancário	55
3.1.3.	Evolução da profissão de bancário no futuro	56
3.2.	Impactos da transformação digital no setor bancário	58
3.2.1.	Impactos da transformação digital na atividade bancária	59
3.2.2.	Impacto da transformação digital na carreira dos bancários	61
3.2.3.	Desafios da transformação digital	63
3.3.	Perceções, emoções, atitudes e reações (PEAR)	65
3.3.1.	PEAR do próprio bancário	65
3.3.2.	PEAR das equipas	68
3.3.3.	PEAR dos líderes	70
3.3.4.	Atitudes e reações dos bancos	71
3.4.	Determinantes da transformação digital.....	74
3.4.1.	Determinantes organizacionais para aceitação da transformação digital	74
3.4.2.	Determinantes individuais para aceitação da transformação digital	77
3.5.	Papel da GRH	79
3.5.1.	O papel atual da GRH	79
3.5.2.	O papel futuro da GRH	83
3.6.	Perspetiva futura do setor	85
3.6.1.	Perspetiva futura para o próprio bancário (daqui a 5 anos)	85
3.6.2.	Perspetiva futura para a profissão de bancário	88
3.6.3.	Perspetiva futura para o crescimento do setor bancário	89

3.7. Constatações e/ou recomendações.....	91
Capítulo IV – Discussão dos Resultados e Principais Conclusões.....	98
4.1. Discussão de Resultados.....	98
4.1.1. Evolução da profissão de bancário	98
4.1.2. Impactos da transformação digital no setor bancário	99
4.1.3. Perceções, emoções, atitudes e reações (PEAR)	102
4.1.4. Determinantes da transformação digital	102
4.1.5. Papel da GRH	104
4.1.6. Perspetiva futura do setor bancário	105
4.1.7. Constatações e/ou recomendações	105
4.2. Principais conclusões.....	110
4.3. Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura.....	112
4.4. Contributos teóricos e práticos do estudo.....	113
Referências bibliográficas	114
Anexos.....	126
Anexo A – Guião da entrevista com questionário sociodemográfico e declaração de consentimento informado	126
Anexo B - Esquema de códigos em árvore disponibilizado no Webqda após as codificações	129

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de organização do investigador	40
Tabela 2 - Género dos entrevistados	45
Tabela 3 - Idade dos entrevistados	45
Tabela 4 - Frequência de idades	46
Tabela 5 - Estado civil dos entrevistados	46
Tabela 6 - Escolaridade dos entrevistados.....	46
Tabela 7 - Bancos onde trabalham os entrevistados.....	47
Tabela 8 - Funções desempenhadas pelos entrevistados	47
Tabela 9 - Antiguidade dos bancários	48

Índice de Figuras

Figura 1- Códigos árvore das principais dimensões de análise	49
Figura 2 - Códigos árvore: Evolução da profissão de bancário.....	50
Figura 3 - Códigos árvore: Impactos da transformação digital no setor bancário... 59	
Figura 4 - Códigos árvore: Perceções, emoções, atitudes e reações (PEAR).....	65
Figura 5 - Códigos árvore: Determinantes da transformação digital	74
Figura 6 - Códigos árvore: O papel da GRH.....	79
Figura 7 - Códigos árvore: Perspetiva futura do setor.....	85
Figura 8- Palavras mais frequentes em Constatações e/ou Recomendações, com recurso ao Módulo Questionamento do Webqda	97

Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

gRH – Gestores de Recursos Humanos

PEAR – Percepções, Emoções, Ameaças e Reações

Introdução

A inovação e o desenvolvimento tecnológico têm trazido consigo a disrupção total na forma de viver, de relacionar e de trabalhar surgindo, novos desafios em contexto de trabalho para as organizações e seus colaboradores (Chaumon, 2021; Kapucu, 2021). O ritmo exponencial com que as mudanças tecnológicas acontecem face ao ritmo de aprendizagem do ser humano provocam um grande desfasamento quanto à capacidade de adaptação às mudanças, que dá origem a um dos maiores desafios dos nossos tempos: a necessidade de aprender cada vez mais rápido e de gerir de forma mais inteligente, para diminuir os impactos das mudanças cada vez mais disruptivas (Friedman, 2016).

Fala-se cada vez mais na necessária transformação digital como sendo uma realidade transversal a todos os setores de atividade, implicando, todavia, oportunidades e riscos (Mateus et al., 2017). Se, por um lado, a digitalização permite a desmaterialização de processos, a automatização de tarefas anteriormente desempenhadas por humanos, e a redefinição de novos locais de trabalho, por outro lado, também leva a uma alteração total do contexto de trabalho habitual, a uma redefinição das funções e a uma necessidade de atualização e de desenvolvimento de novas competências (Chaumon, 2021; Westerman et al., 2014).

Os desafios trazidos pela transformação digital ao setor financeiro português estimulam o interesse em explorar as perceções dos colaboradores sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), com particular incidência na compreensão de como a transformação digital poderá implicar mudanças nos conteúdos funcionais e, por inerência, nas competências requeridas pelos colaboradores a atuar no setor bancário (Mateus et al., 2017).

Leonhard (2016) e Gonçalves e colegas (2021) enfatizam o papel do homem neste processo arrebatador da transformação digital e defendem vigorosamente que serão as características humanas o fator diferenciador que permitirá usar a tecnologia e evitar sermos usados por ela, enfatizando a importância da humanização em contexto de aceleração de transformação digital, para que seja assente, fundamentalmente, em ferramentas humanas, a definição do nosso futuro coletivo.

A forma que as organizações dispõem para competir externamente passa, em larga medida, por trabalhar internamente os seus recursos, fundamentalmente os seus recursos

humanos (RH), considerados cada vez mais como o seu fator crítico de sucesso, por via de uma reconhecida GRH que tenha presente os desafios ambientais e de responsabilidade social, os objetivos da organização e o reconhecimento dos indivíduos (Barbosa et al., 2020).

Nos dias de hoje, continua a ser um desafio compreender qual o papel que a GRH desempenha no seio das organizações. Se, por um lado, sabemos que é positivo para as organizações terem uma GRH ativa e participativa (Rego et al., 2020), por outro lado, a literatura sugere ter de haver maior consideração sobre a perceção que os colaboradores têm acerca da importância da GRH como parceiro organizacional (Rego et al., 2020).

Num contexto em que o digital veio para ficar, independentemente de os riscos que traz serem novos e desconhecidos (Ribeiro & Veiga, 2022), torna-se cada vez mais importante o estudo da digitalização e do futuro do trabalho (Nissim & Simon, 2021).

De salientar, que a transformação digital não será analisada como uma mera digitalização de papéis e de atividades, mas antes como uma transformação que acontece por via da digitalização de processos, das tecnologias utilizadas, com impacto nas pessoas das organizações, e numa perspetiva assente na cultura, missão e visão da organização, sendo transversal a toda organização (Ribeiro & Veiga, 2022)

Partindo deste enquadramento, a investigação agora levada a cabo pretende explorar como estão os colaboradores bancários a lidar com a evolução tecnológica, procurando compreender as perceções sobre os benefícios e riscos que esta evolução tecnológica terá sobre o seu futuro laboral e desenvolvimento da sua carreira como profissionais do setor da banca.

Esta dissertação terá a seguinte estrutura: O capítulo I é dedicado à revisão da literatura, onde estão incluídos os temas da indústria 4.0., a transformação digital, a banca e a transformação digital e, por fim, o tema da GRH e a transformação digital. No capítulo II é descrito o desenho metodológico norteador desta investigação. Segue-se o capítulo III da apresentação dos resultados do estudo e, por fim, o capítulo IV onde é feita a discussão e a apresentação das principais conclusões consequente da recolha e análise dos resultados e onde são abordadas as limitações do estudo e apontadas pistas de investigação futura.

Capítulo I: Revisão da literatura

É vasta a literatura que aborda a transformação digital numa perspetiva de implicações para os modelos de negócio e sobre as tecnologias adotadas (Blanka et al., 2022; Kraus et al., 2022; Plekhanov et al., 2022). Porém, a literatura (Feliciano-Cestero et al., 2023; Ribeiro & Veiga, 2022) sugere ser importante uma abordagem mais multidisciplinar que aborde a transformação digital não só pela perspetiva de mudança estratégica na organização e pela incorporação da tecnologia nos processos, mas também, pela forma como se potencia nas pessoas das organizações. Por outro lado, é, ainda, escassa a investigação feita sobre como as equipas em organizações lidam com a transformação digital e qual o impacto desta transformação digital na performance das equipas (Blanka et al., 2022; Kraus et al., 2022; Verhoef et al., 2021).

A GRH é complexa e multidisciplinar evoluindo ao longo do tempo no sentido de atender à volatilidade dos contextos organizacionais e tendo um papel cada vez mais crucial, que se consubstancia na necessidade de uma perspetiva mais humanista que visa a satisfação de todos os agentes que se relacionam com a organização (Barbosa et al., 2020). Menzefricke e colegas (2021) defendem que a transformação digital abrange as organizações no seu todo e que tem implicações em três dimensões que se relacionam entre si e com o seu meio envolvente: a tecnológica (implementação de tecnologias que permitam obter e trocar informação e melhorar os processos de produção), a organizacional (alteração de modelos de negócio para aumento da competitividade) e a humana (adaptação das equipas a novas formas de trabalho e a gestão da sua aversão à mudança). As organizações abordam essencialmente a dimensão tecnológica, isto é, focam-se essencialmente nos investimentos a fazer em tecnologias, ignorando as dimensões organizacionais e humanas, principalmente numa perspetiva de identificação, controlo e monitorização dos riscos trazidos pela transformação digital a estas dimensões (Menzefricke et al., 2021; Westerman et al., 2014).

Com a transformação digital surgem novas oportunidades para as empresas conseguirem processos mais simples e fáceis de executar, mas a sua implementação implica grandes mudanças nas organizações e nos seus trabalhadores (Menzefricke et al., 2021). A transformação digital não significa uma simples implementação de tecnologia ou quanto é investido, mas antes, como é internamente trabalhada e abordada a mudança tecnológica que é imposta (Westerman et al., 2014). Assim, o sucesso da transformação

digital depende de vários fatores que não se resumem à própria tecnologia, mas, pelo contrário, além da tecnologia em si, importa a forma como é implementada, sendo crítico o trabalho desenvolvido junto das pessoas das organizações (Ribeiro & Veiga, 2022; Westerman et al., 2014).

Com a alteração das profissões que tem acontecido na última década (Hallin et al., 2022; Johannessen, 2019; Rampersad, 2020; Westerman et al., 2014), em que os postos de trabalho se extinguem devido à implementação da tecnologia ou em que o número de colaboradores para o desempenho de determinadas funções passa a ser substancialmente menor, isto é, uma parte do trabalho desenvolvido é realizado por máquinas ou robots, impõe-se uma nova e desafiante abordagem aos profissionais de RH, que não só têm de ter presente as alterações das competências que nos dia de hoje são essenciais, como têm de trabalhar a motivação dos colaboradores, que precisam de desenvolver novas competências ou porque passam a trabalhar com tecnologia que substituiu colegas de trabalho, entretanto dispensados (Blanka et al., 2022; Martins et al., 2019).

1.1. Indústria 4.0

1.1.1. Antecedentes da indústria 4.0

A história fala-nos de quatro revoluções industriais que se diferenciam pelo que vieram aportar na sociedade e na economia (Kumar et al., 2019; Schwab, 2016). De uma forma muito simples, pode dizer-se que a primeira revolução acontece entre 1760 e 1840 e caracterizou-se pelo surgimento da mecanização que se verifica pela construção de caminhos de ferro e a descoberta de motores a vapor (Kumar et al., 2019; Schwab, 2016). A segunda revolução industrial, final do século XIX e início do século XX, acontece com a energia elétrica, que passa a permitir a produção em massa e criação das linhas de montagem (Kumar et al., 2019; Schwab, 2016). A terceira, também designada a revolução do computador ou digital, assenta no surgimento da eletrónica e da automação, da internet e dos computadores pessoais (Kumar et al., 2019; Schwab, 2016). Todas elas afetaram as empresas, o sistema educacional e implicaram profundas mudanças nas profissões (Kumar et al., 2019).

Em meados de 2011 começou a falar-se da “Quarta Revolução Industrial” como sendo uma revolução assente em processos industriais sustentados em novas tecnologias da internet (digitalização), que viriam a permitir processos de produção totalmente

automatizados (robotização) sem qualquer intervenção humana (Martins et al., 2019; Phillips et al., 2017; Popkova, 2019). Com a digitalização, assiste-se a impactos em toda a economia, na própria sociedade e nas formas de trabalhar (Gonçalves et al., 2021). Passa a falar-se da necessidade de adaptação humana à nova realidade, uma vez que colaboradores especializados tiveram de adquirir novas competências ou procurar novos empregos (Maran et al., 2022; Popkova, 2019). Associada à palavra “revolução” estão sempre profundas e rápidas mudanças relacionadas com a tecnologia e com impactos sociais e económicos (Schwab, 2016), que tem efeitos nas condições de trabalho, provocando danos inesperados como possíveis novos acidentes de trabalho e novos problemas de saúde (Min et al., 2019).

1.1.2. Impactos da indústria 4.0

A Quarta Revolução Industrial revela a era da informação e da disseminação da comunicação (Min et al., 2019) e é também designada de Indústria 4.0, assente na internet das coisas, que se caracteriza por um aumento exponencial de aparelhos conectados à internet, com o desenvolvimento de chips cada vez mais potentes e minúsculos, que permitem produção de baixo custo, e ligações à internet através de aparelhos móveis cada vez mais pequeno (Bunz, 2014). Esta revolução traz consequências cada vez mais visíveis na forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros e no que procuramos como clientes, mais focados na experiência da utilização do produto e menos no próprio produto (Clayton & Boxill, 2012). Como o referem Oztemel e Gursev (2020), que partilham da perspetiva de Schwab (2016), a Indústria 4.0 provoca uma grande pressão nos fornecedores de bens ou serviços que terão necessariamente de acompanhar todos os processos de transformação desde a sua aprendizagem à sua implementação, impactando nos seus modelos de gestão cada vez mais disruptivos. A este argumento junta-se a perspetiva de Oztemel e Gursev (2020) ao defenderem que a quarta revolução industrial é uma transformação filosófica da sociedade, apoiada na narrativa de Bunz, (2014, p.115) de que “a digitalização permite-nos criar um futuro diferente que se tornará naquilo que fizemos com ela”.

A indústria 4.0 veio eliminar barreiras entre o físico, o biológico e o digital nos mais variados segmentos da sociedade, acompanhada de muita incerteza, complexidade e rapidez num contexto de globalização, em que as organizações têm de repensar futuras competências, profissões e modelos de negócio (Santa Soriano & Torres Valdés, 2021).

Para Schwab (2016), todos os agentes da sociedade, governos, empresas, escolas e sociedade civil têm de trabalhar em conjunto para melhor compreenderem e lidarem com os impactos desta revolução que não é uma simples consequência de outras revoluções, mas que, pelo contrário, apresenta características que a distingue da revolução que a precedeu (Schwab, 2016). Este autor sugere ser importante, que não se desvalorizem os seus impactos, e as suas características, nomeadamente, a velocidade exponencial com que acontece, a sua amplitude e profundidade (Schwab, 2016). Estes fatores associados à revolução 4.0 podem afetar coisas e formas de as fazer e implicar em algo mais complexo como interferir no que somos e na forma como vemos o mundo. Por fim, o impacto que tem nos sistemas de forma transversal e interna, seja em sistemas económicos, sociais, industriais ou em outros, são outras características apresentadas por Schwab (2016) e que não devem ser ignoradas das preocupações quando analisados os impactos da transformação digital.

Outro aspeto que torna esta revolução tão especial é a sua interdisciplinaridade de inovações e descobertas que interliga todos os campos do conhecimento, permitindo a criação permanente de novos objetivos sempre a serem melhorados (Schwab, 2016).

Uma das principais consequências desta revolução é o facto de tornar a vida dos consumidores mais fácil, com base na possibilidade de se aceder remotamente a produtos, a serviços, a custos cada vez menores (Srinivas & Ross, 2019). No entanto, na mesma proporção, aumentam os desafios para as cadeias de distribuição, mercado de trabalho e produção (Kumar et al., 2019; Schwab, 2016), ao mesmo tempo que proliferam recursos de tecnologia avançada, como robots suportados na inteligência artificial, cada vez mais próximos da identidade humana, com capacidade para expressar emoções humanas na prestações de serviço e que têm colhido uma crescente aceitação e reações muito positivas à sua adoção em serviços que tradicionalmente estavam limitados às pessoas (Chuah & Yu, 2021).

1.1.3. A atitude face à indústria 4.0

Schwab (2016) fundamenta que não devemos sentir que somos impotentes à velocidade e aos impactos desta revolução, antes devemos trabalhar no sentido de definir valores e formas de atuar comuns a todos, para permitir olhar esta revolução mais como uma oportunidade do que uma ameaça para todos. Mas não ignora a ameaça sobre as profissões e a natureza do trabalho provocada pelas características essenciais desta

revolução assentes na sua velocidade, alcance e profundidade bem como a complexidade por afetar todos os sistemas transversalmente. Para Schwab (2016), não se pode deixar de considerar duas perspetivas na análise dos impactos desta revolução no trabalho. Primeiro, as negativas atendendo ao facto de levar ao desemprego e à necessidade de os trabalhadores aprenderem novas competências (Chaumon, 2021; Mateus et al., 2017). Depois, a perspetiva mais positiva, concretamente, o facto de permitir o surgimento de novas atividades, negócios e profissões em consequência da crescente procura de novos serviços e produtos (Chaumon, 2021; Nissim & Simon, 2021). O sucesso estará algures no meio e no compreender que historicamente as revoluções trazem o desaparecimento de empregos, o surgimento de outros em atividades e locais diferentes (Leonhard, 2018; Schwab, 2016).

Espera-se que nesta Revolução Industrial, assente em inteligência artificial, *big data*, robótica e em muitas outras inovações digitais, a gestão de capital humano seja mais intensa e complexa no sentido de permitir uma atitude “fazedora” que leve a organização a manter ou mesmo, a melhorar, a sua competitividade (Atiku, 2019). Este contexto obriga a uma adaptação da GRH que se depara com uma profunda alteração das profissões, umas que deixam de existir e outras novas que surgem, tendo presente o que isso representa ao nível das competências que se revelam mais importantes a deter (Martins et al., 2019).

O avanço exponencial da tecnologia e a forma como a mesma é utilizada pelo ser humano que parecem resultar numa espécie de humano-digital, trouxe a referência a uma sociedade que se desenvolve assente na inteligência artificial e que procura pôr a tecnologia ao serviço da qualidade de vida das pessoas, a sociedade 5.0 (Martins et al., 2019). Porém, a comunicação humano-humano continua a ser preferencial quando comparada com humano-máquina, quer pela confiança, quer pela simplicidade de uma comunicação mais adaptada e provida de emoção (Martins et al., 2019)

1.2. A transformação digital

1.2.1. Conceito e impactos da transformação digital

O conceito de transformação digital não reúne consensos e é tanto mais diversificado quanto as áreas de interesse em que o mesmo é abordado. Savic (2020) aborda a transformação digital como uma profunda e fundamental mudança nos produtos,

processos e serviços das organizações, com impactos nos seus modelos de negócio, nos seus colaboradores, na produção, no marketing, nas áreas financeiras entre outros processos. E acrescenta que esta mudança respeita também a mudança cultural e do *status quo*, nas próprias políticas e práticas de comunicação nas organizações. Desta forma, trata-se de um processo de mudança transversal a toda a organização que não deve ser confundido com processos de reengenharia nem com a simples implementação/adoção de tecnologia (Savic, 2020).

A transformação digital não é um fenómeno que acontece só por si, mas sim que faz parte de um percurso que se inicia com a digitalização (o processo de converter informação no seu estado analógico para um formato digital), depois passa pela digitalização (é a adoção ou incremento da utilização de tecnologia computadorizada por uma organização) e só então se chega à transformação digital. A sua importância consubstancia-se na evolução das profissões face ao risco de automação das mesmas (Savic, 2020).

O termo transformação digital é muito abordado nos contextos empresariais quando se aborda a competitividade, sendo um dos eixos de desenvolvimento indicado no documento estratégico, Plano de Resiliência e Recuperação 2020-2023, definido para a reestruturação do nosso país, na busca de uma maior eficiência e produtividade (Ribeiro & Veiga, 2022). É também tema residente no Fórum Económico Mundial realizado nos últimos anos (2016, 2018 e 2022) em que se reforça a necessidade de se ter presente uma estratégia digital bem definida, operacionalizada e sustentada em competências digitais e na medição de indicadores (Ribeiro & Veiga, 2022).

Numa perspetiva holística a transformação digital é a mudança que se verifica na forma das organizações pensarem, de se organizarem, de operarem e de se comportarem, procurando a proximidade com o que os seus clientes esperam obter, pondo em causa os atuais modelos de negócio e alterando as maneiras de trabalhar e de satisfazer as expectativas dos clientes (Vaz, 2021).

A transformação digital ganhou ainda mais preponderância com a Covid-19 que tornou mais patente a necessidade de as empresas recorrerem à tecnologia para a continuidade do negócio e a entrega de produtos e serviços ao cliente final (Ribeiro & Veiga, 2022; Vaz, 2021) estando, por isso, no topo das preocupações das organizações em consequência da elevada progressão tecnológica e da adesão dos consumidores e

clientes à mesma (Vaz, 2021). Vaz (2021) reforça que a questão não é se as organizações precisam de se transformar digitalmente, mas antes como o devem fazer.

Criada pela mão da humanidade, a tecnologia continua a ser vista simultaneamente como oportunidade e como ameaça, que apresenta vantagens e desvantagens (Enciso-Santocildes et al., 2021; Vaz, 2021) e que implica processos de mudança (Hanafizadeh & Kim, 2020). O surgimento da tecnologia traz consigo a necessidade de as organizações se atualizarem permanentemente e de melhorarem o serviço prestado aos seus clientes (Mateus et al., 2017), de analisarem e adaptarem o processo de negócio ao contexto tecnológico em que se insere (Ribeiro & Veiga, 2022). Estas mudanças tornam necessária uma contínua transformação digital que seja implementada no seio das organizações e que, inevitavelmente, impacta com o dia a dia dos colaboradores (Westerman et al., 2014), uma vez que, a vida das pessoas e o mundo dos negócios está cada vez mais virtual (Orduña, 2020).

Não se trata, portanto, de um simples deixar de trabalhar com o papel, antes trata-se de fazer as coisas de forma diferente, em que colaboradores deixam de fazer ações e atividades necessárias que passam a poder ser realizadas pela tecnologia, de forma mais simples, barata e com menor probabilidade de erro (Ribeiro & Veiga, 2022)

Kapucu (2021) refere que a perceção quanto à transformação digital pode ser afetada de formas diversas e por diferentes culturas, atendendo ao seu desenvolvimento e diversidade, ao tipo de indústria e ao nível de globalização das organizações.

A transformação digital é mais do que uma simples mudança ou inovação. É considerada numa perspetiva organizacional como uma abordagem mais complexa e abrangente, que vai mais além do que a mera utilização de ferramentas digitais, representando um processo contínuo de ajustes frequentes, influenciado pelos vários agentes económicos (fornecedores, clientes, colaboradores, entre outros) (Mergel et al., 2019) e que deve acontecer de forma transversal à organização tendo presente não só as competências digitais necessárias como também uma liderança capaz (Westerman et al., 2014). A transformação digital vai, pois, muito mais além do que um mero investimento em tecnologias ou de um simples processo de digitalização (Ribeiro & Veiga, 2022; Westerman et al., 2014).

Como referem Mateus e colegas (2017) focar no digital não é o mesmo que focar na tecnologia, pois não se trata apenas de uma estratégia que pertença a um departamento de tecnologias da informação ou um investimento único, antes requer toda uma transformação organizacional que consome tempo e investimentos contínuos, para que seja bem sucedida, e que se assim for, pode ser um verdadeiro catalisador para a inovação e para o crescimento das organizações.

A maior dificuldade num processo de transformação digital não é a identificação e o desenvolvimento das competências digitais necessárias, mas sim a identificação dos obstáculos que atrasam o processo de tomada de decisões e o quebrar das barreiras detetadas, são os argumentos que Vaz (2021) destaca para que seja possível criar um sistema de transformação digital com toda a organização envolvida.

A transformação digital não acontece de uma só vez, tem de ser acompanhada e deverá começar no topo da organização, com a direção de topo a criar uma visão de futuro e a comunicá-la por toda a organização (Chaumon, 2021; Westerman et al., 2014). Só assim, os gestores intermédios terão a visão como uma realidade podendo redesenhar processos, começar a trabalhar de forma diferente e todos tentarão encontrar caminhos para chegarem à referida visão (Westerman et al., 2014).

1.2.2. A importância da transformação digital

A transformação digital tem sido condição necessária para acompanhar a evolução tecnológica, a concorrência digital e o comportamento digital dos consumidores, pelo que as organizações mais tradicionais são pressionadas a acompanharem o exponencial crescimento da inovação e a estarem atentas ao surgimento de novos concorrentes digitais (Ribeiro & Veiga, 2022; Verhoef et al., 2021).

A diferença entre as empresas nativas digitais e as que têm modelos de negócio mais tradicionais reside na forma como umas e outras reagem à necessidade de se transformarem, em que as primeiras fazem-no naturalmente, sem tempo de reação, enquanto que as segundas ainda estão a reagir (Vaz, 2021).

No seu livro “A Revolução Silenciosa”, Bunz (2014) refere que a industrialização e a evolução tecnológica retiram cada vez mais humanos às fábricas, onde a força e as capacidades físicas eram essenciais, da mesma forma que trabalhamos na base de conhecimento e em setores de atividade que prestam serviços, que as máquinas também

já conseguem fazer, por via da automatização, mais rapidamente e com recurso a mais informação. Assim, e como referem Westerman e colegas (2014), a tecnologia só por si não faz nada, pelo que para que a sua implementação tenha impacto para os resultados da organização é necessário envolver as pessoas.

A transformação digital é condição necessária para manter as empresas a responderem às necessidades de aumento da sua produtividade assente numa melhor eficácia e eficiência (Ribeiro & Veiga, 2022). Porém, traz consigo a urgência de se encontrarem ou desenvolverem equipas capacitadas com as competências e as características necessárias para o sucesso da sua implementação. Maran e os colegas (2022) salientam que estas são a abertura e a estabilidade emocional a par da vocação orientada para serem influenciadores da utilização das ferramentas digitais com confiança.

Fischer e colegas (2020) sugerem como meta, objetivos que as organizações devem ter para o sucesso da implementação da transformação digital, tais como a comunicação a par da aprendizagem que promova a descentralização e a colaboração, a otimização a par da unificação, no sentido de criar um propósito partilhado por toda a organização e, por fim, a certificação a par da automatização numa perspetiva de integração multidisciplinar que possam ser medidas, acompanhadas e controladas como parte da estratégia da organização.

Muitas organizações ainda não sabem que caminho seguir no que respeita à transformação digital, subestimando a sua importância (Fischer et al., 2020) e ao não abraçarem a transformação digital dos seus negócios põem em risco a sua própria sobrevivência (Vaz, 2021). Para colmatar esta indiferença, Kapucu (2021) sugere que são precisos líderes com uma atitude disruptiva, de aprendizagem contínua e de desenvolvimento, que compreendam o funcionamento da tecnologia e como resolver os problemas associados à sua implementação.

Há dimensões críticas na abordagem à transformação digital como as capacidades digitais, ou seja, qual a tecnologia a implementar e como se lida com a mudança, isto é, capacidades dos líderes se comprometerem que faz com que a tecnologia passe a transformação (Westerman et al., 2014).

1.3. A banca e a transformação digital

1.3.1. Dados do setor bancário em Portugal

De acordo com os dados disponibilizados pela Associação Portuguesa de Bancos no ano de 2022 encontravam-se a atuar em Portugal 146 instituições de crédito, com 37 473 colaboradores e 3 463 balcões.

Em 2021, 51% dos colaboradores eram do género feminino, 54% tinham idade igual ou superior a 45 anos, sendo que a idade média dos colaboradores era de 49,5 anos. A antiguidade média dos colaboradores no setor era de 21 anos, com 68% dos colaboradores com habilitações literárias de nível superior e 54% a desempenhar funções na área comercial.

Ainda pela análise dos dados estatísticos disponibilizados pela Associação Portuguesa de Bancos pode constatar-se que de 2019 para 2022 os balcões passaram de 4 029 para 3 463, ou seja, uma redução de 566 balcões (-14%) e os colaboradores no setor reduziram de 46 444 para 37 473, uma redução de 8971 colaboradores no setor bancário (-19,3%) (*Associação Portuguesa de Bancos, 2022a; Associação Portuguesa de Bancos, 2022b*).

1.3.2. O impacto da transformação digital no setor bancário

À realidade da transformação digital não fica imune o setor bancário, que procura a criação do melhor serviço ao cliente, a maximização dos resultados para os seus acionistas e, tendo em conta um contexto de ameaça pelo aparecimento dos concorrentes *fintech*, procura continuamente a redução de custos, e por isso, se vê obrigado a acompanhar esta revolução tecnológica (Kitsios et al., 2021; Srinivas & Ross, 2019). No entanto, devido ao seu tradicional modelo de negócio que dificulta este processo de inovação, devido, também, ao elevado peso burocrático, legal e regulador que caracteriza este setor, este compromisso não é fácil de alcançar (Scardovi, 2017). Assim, se constata que as tecnologias digitais estão a provocar a necessidade de disrupção na prestação de serviços e na proposta de valor a apresentar aos clientes (Mateus et al., 2017). Um estudo realizado pela *EY Financial Services Digital Survey 2016*, citado por Mateus e colegas (2017), em que responderam 66 executivos do setor financeiro, confirma que, para 83% das empresas, a transformação digital é uma prioridade. Todavia, a ideia do fim da banca como a conhecíamos antes, já havia sido sublinhada por Bill Gates (citado por Reinartz

et al., 2019, p. 364) quando disse em 1994: “no futuro, a banca será precisa, mas os bancos em si, não”.

A transformação digital no setor bancário impacta ao nível do tipo de serviços a disponibilizar, nos canais através dos quais os clientes se relacionam com o seu banco, nos modelos de negócio e no âmbito dos recursos humanos, que necessitam de se adaptar às exigências trazidas pela transformação digital, como a necessidade de uma atitude de aprendizagem contínua e de permanente adaptabilidade às mudanças que surjam em contexto de trabalho (Westerman et al., 2014).

A pandemia Covid-19 veio acelerar a adesão dos clientes aos canais digitais e a transformação digital no setor, impactando na procura dos clientes bancários que cada vez mais querem experiências personalizadas e com tratamento diferenciado (Hyman et al., 2020). Este comportamento dos consumidores cria grandes receios, por parte dos colaboradores do setor bancário na aceitação destas mudanças por recearem poder comprometer a sua profissão (Kitsios et al., 2021).

1.3.3. Evolução dos comportamentos dos clientes bancários

Diversa literatura (e.g. Wewege & Thomsett, 2020; King, 2018; Kitsios et al., 2021) sugere que cada vez menos os clientes se deslocam a agências físicas, preferindo realizar as transações do dia a dia sem terem de se deslocar a um balcão, pelo que o fazem cada vez menos. Esta situação foi exponenciada pela pandemia em 2020, como confirma o estudo *2020 Accenture Global Banking Consumer Study*. No entanto, Wewege e Thomsett (2020) e King (2018) consideram exagerada a hipótese de deixarem de existir todas as agências físicas. Estes autores referem que há bancos que estão a reformar as suas agências no sentido de implementarem tecnologia que permita aos seus colaboradores terem mais tempo para os clientes, e aos clientes possibilidade de fazerem operações do dia a dia em modo de auto serviço (King, 2018b; Wewege & Thomsett, 2020).

O que estava a ser um processo lento com os bancos a quererem tornar os seus clientes mais digitais deixou de o ser com a chegada da pandemia, com os governos a aconselharem os seus cidadãos a recorrerem aos canais digitais e a evitarem as visitas físicas aos balcões (Windasari et al., 2022). Antes da pandemia COVID-19, apenas cerca de 32% utilizavam os acessos digitais pelo menos uma vez por semana. Pós pandemia,

cerca de 50% dos clientes utilizam os acessos digitais (Enciso-Santocildes et al., 2021; McIntyre et al., 2020).

Atente-se que apesar de existirem clientes mais digitais e que procuram os balcões para assuntos mais complexos e não tanto para as habituais transações do dia a dia, os desafios permanecem para o negócio bancário, principalmente, no que respeita à necessidade de associar aos serviços digitais o toque humano e o conhecimento dos colaboradores que outrora desempenharam as funções agora realizadas através de canais digitais, podendo ser esse um fator decisivo na hora do cliente escolher o banco (King, 2018b; McIntyre et al., 2020).

A crise financeira de 2007-2009 abalou os bancos com o surgimento de grandes insolvências e de grandes prejuízos no setor aliados à perda de confiança dos clientes e abrindo portas às *fintech*, criando-se, assim, um contexto de aumento das expectativas dos clientes, bem como a alteração dos seus hábitos de consumo de produtos e de serviços financeiros (Wewege & Thomsett, 2020).

Num estudo realizado pela Accenture em 2020, em que foram inquiridos 47 000 consumidores distribuídos por 28 mercados diferentes, é possível confirmar o impacto que a pandemia provocada pela Covid-19 teve no que diz respeito aos hábitos dos clientes bancários. Assim, exponenciada pela vontade dos bancos em canalizar as conexões meramente transacionais dos seus clientes e de menor valor acrescentado para os canais digitais, para que fosse possível manter as de maior complexidade com recurso aos seus balcões físicos, verificou-se a eliminação de balcões, obrigando os clientes a recorrerem aos canais digitais (McIntyre et al., 2020). A par desta nova fase, temos um mercado de clientes pertencentes à geração Millennial (isto é, nascidos entre o ano 1980 e o ano de 2000) que procura a interação com os bancos por via de serviços digitais para as suas decisões de compra e que, se não se sentir satisfeita, troca de banco com mais facilidade que as gerações anteriores (Wewege & Thomsett, 2020) .

1.3.4. O impacto da transformação digital para os colaboradores e para a GRH do setor da banca

A transformação digital é em si um estado de permanente mudança que, como qualquer mudança a implementar nas organizações, exige alterações de comportamentos e de relações quer internamente quer com os *stakeholders* das organizações, o que

levando à necessidade de ajustamentos, provoca estados de insegurança e de stress nas pessoas envolvidas (Camara et al., 2016).

Os desafios tecnológicos levam ao desaparecimento de muitos postos de trabalho e muitas organizações serão incapazes de os ultrapassar acabando mesmo por desaparecer (Mateus et al., 2017). Mas também há benefícios potenciais como o aumento da produtividade e da competitividade, a criação de novos postos de trabalho mais qualificados, a maior eficiência na utilização dos recursos naturais e a melhoria das condições de vida e de trabalho das populações (Mateus et al., 2017).

A necessária transformação digital por via da implementação da tecnologia implica mudanças que afetam os colaboradores, quando têm funções essencialmente rotineiras e físicas e menos de contacto e relação com outras pessoas, correndo maior risco de serem substituídos pela automatização (Wewege & Thomsett, 2020). Assim, é comum associar o medo do desemprego à tecnologia como tem acontecido em cada revolução industrial (Sledziewska & Wloch, 2021).

O acelerado ritmo da mudança impõe a atualização e aprendizagem constante dos colaboradores, pelo facto de cada vez mais rapidamente as suas competências e aptidões deixarem de ser relevantes para o desempenho das suas funções. Este aspeto tende a ser visto como determinante para a sustentabilidade das organizações e para a manutenção dos postos de trabalho dos seus colaboradores (Caeiro, 2018). Efetivamente, é cada vez mais abordado por economistas que a automação fará desaparecer muitos empregos, principalmente os que implicam um baixo nível de escolaridade e de competências, mas fará aparecerem novos empregos e mais bem pagos, numa era de economia do conhecimento e da Inteligência artificial (Means, 2018; Orduña, 2020).

Por parte das organizações será, também, necessário um maior investimento em formação e apoio às mudanças de funções (Camara et al., 2016). Assim, além de olhar à necessidade de as organizações criarem produtos para fazer face à evolução tecnológica, será igualmente importante as organizações procurarem formas de gestão inovadoras e flexíveis, que impactam no modo como trabalhamos, para que possam encontrar novos modelos de negócio que proporcionem vantagem competitiva, numa contexto agressivo em que não basta fazer bem, é necessário fazê-lo depressa (Cunha et al., 2016).

A acompanhar a transformação digital nas organizações está a necessidade de um permanente trabalho em conjunto, quer entre equipa quer entre departamentos, fazendo, cada vez mais, cair a autoridade das chefias em detrimento da competência e do conhecimento individual (Caeiro, 2018). Para criar as melhores condições à transformação digital, mais do que prestar atenção às características das organizações deve-se ter atenção às características dos líderes, àqueles que tenham presente a missão da organização (Porfírio et al., 2021). Haverá, cada vez mais, lugar para um líder que saiba coordenar saberes, facilitar tomadas de decisão, melhorar e reter talentos e as suas competências, em vez de relações assentes em hierarquias rigidamente estratificadas (Caeiro, 2018; Tronvoll et al., 2020; Verhoef et al., 2021).

No entanto, importa referir que as vantagens competitivas que as empresas poderão conseguir serão sempre efémeras, pelo que o mais importante nesta dinâmica transformacional será procurar que se aprenda constantemente melhor e mais rapidamente que a concorrência (Cunha et al., 2016). Será necessária uma abordagem de negócio mais dinâmica que permita uma revisão constante dos objetivos e da estratégia da organização (Horváth & Szabó, 2019). Importará, cada vez mais, nas organizações o sentido de comunidade de trabalho, onde os colaboradores compreendem que partilham a mesma missão da organização, na medida em que terá o mesmo peso a necessidade de competir e a necessidade de colaborar, para assim evitar que só exista competição geradora de ambientes de luta política constante ou só colaboração que bloqueará a evolução e o desenvolvimento da organização e dos seus colaboradores (Cunha et al., 2016).

Um fator que ajuda à aceitação da transformação digital pelos colaboradores das empresas é o desejo pelo controlo em tempo real da produtividade bem como criar um contexto em que a necessidade de transformação digital seja compreendida, promovendo formação que permita o desenvolvimento de competências (Horváth & Szabó, 2019). Porém, é cada vez maior o medo sentido pelos colaboradores das organizações quanto à possibilidade de virem a ser substituídos por robôs ou pela inteligência artificial (Rampersad, 2020), também designado como o desemprego tecnológico (Coombs et al., 2021). Para Horváth e Szabó (2019) esta pode ser a principal resistência à transformação digital bem como o facto de os colaboradores não terem as competências necessárias para utilizarem as novas tecnologias. As atividades levadas a cabo pelas organizações para a transformação digital deverão vislumbrar, além do potencial de resultados que a

transformação digital proporcionará, o foco no desenvolvimento de competências ressaltando mais a aprendizagem do que os fracassos (Fischer et al., 2020).

Saarikko e colegas (2020) e Elbanna & Newman, (2022) sugerem que para o sucesso da transformação digital é condição essencial que esta seja prioridade estratégica da gestão de topo das organizações, sugerindo recomendações para o desígnio das estratégias digitais, que integram os desenvolvimentos tecnológicos com o modelo de negócio e a cultura organizacional.

A pandemia do COVID-19 veio acelerar as alterações provocadas pela tecnologia na economia, nas organizações e na força de trabalho, como aconteceu com o aumento do teletrabalho (Carroll & Conboy, 2020), mas como defendem Ballestar e colegas (2021) a melhor forma de melhorar a produtividade dos colaboradores é a gestão integrada tendo em conta a robotização, a inovação, a digitalização e o capital humano. Phillips e colegas (2017) vão mais longe e defendem que as organizações não conseguirão lidar com a tecnologia sozinhas, pelo que necessitam de rever os seus modelos de negócio e de criarem condições para o desenvolvimento de competências comportamentais, como o processamento de informação, auto direção, capacidade de resolver problemas e comunicação, pois colaboradores especializados têm invertido a estrutura de poder nas organizações, principalmente nas organizações mais tecnológicas.

Verhoef e colegas (2021) consideram fundamental uma abordagem multidisciplinar acerca da transformação digital, por forma a facilitar a melhor compreensão de porquê, como e quando a transformação digital acontece, para assim ser possível aos investigadores encontrarem estratégias sólidas que permitam responder às tecnologias digitais e à implementação da mudança digital.

A disponibilidade de talento é uma das dificuldades reconhecidas para uma mais fácil adoção das tecnologias digitais, verificando-se um défice de profissionais qualificados e com as competências necessárias para responderem aos desafios da transformação digital (Martins & Cruz, 2019; Mateus et al., 2017). Esta situação remete-nos para uma questão mais política que ultrapassa o âmbito da GRH que é a necessidade de alterar o modelo educativo académico (Gonçalves et al., 2021; Mateus et al., 2017), mas enquanto isso não acontece, as empresas terão de implementar formação e de serem proativas na contratação de pessoas qualificadas (Mateus et al., 2017). Também a economia social tem um importante papel na inclusão de todos na digitalização, por forma a combinar o emprego

com a digitalização, numa permanente atitude de ajuda mútua, trabalho colaborativo, redes de trabalho, solidariedade, trabalho de equipa que são fatores essenciais para o conhecimento da digitalização e das competências necessárias para o mercado de trabalho, promovendo assim a empregabilidade (Enciso-Santocildes et al., 2021).

Um estudo realizado pela Deloitte a balcões e *call centers* do setor bancário conclui que as principais necessidades de colaboradores bancários passam por terem mais autonomia, mais informação, mais ferramentas de trabalho, guias de serviço, uma maior conectividade para trabalharem em equipa e compreenderem claramente o impacto que o investimento na sua formação para a sua especialização tem para a sua carreira (Hyman et al., 2020).

Os colaboradores serão tanto mais importantes para as organizações quanto a sua capacidade de adaptação à mudança e da proporção do conhecimento que possuem e que podem gerar, sendo os principais recursos das organizações que permitirão a estas inovar e ajudar as organizações a adaptarem-se (Gonçalves et al., 2021).

1.4. A gestão de recursos humanos e a transformação digital

1.4.1. A evolução histórica da GRH

A GRH é por demais complexa e multidisciplinar e bem antiga se olharmos à sua evolução e desenvolvimento, e associa-se a conceitos qualitativos e quantitativos, à ética e a estudos de comportamentos cujo principal objetivo é aumentar o envolvimento dos colaboradores com o trabalho (Barbosa et al., 2020).

Existe a função de RH desde que existem organizações (Silva & Reis, 2018). As pequenas unidades fabris artesanais começaram a dar lugar a fábricas em que não existia qualquer tipo de gestão de pessoas, o que fazia com que os trabalhadores tivessem más condições de trabalho e, por este motivo, começaram a surgir, nos finais do século XIX, movimentos reformistas na defesa por melhores condições de trabalho, e era o que viria a ser o mais próximo da função de RH, com as funções de recrutamento e seleção, controlo da produtividade e processamento de salários (Rego et al., 2020). Surgiram na figura de *welfare officers*, aqueles que eram os responsáveis pela melhoria das condições de trabalho, e eram geralmente mulheres (Rego et al., 2020). Em Portugal, começa a

sentir-se esta preocupação com o bem estar dos colaboradores, em meados dos anos 70, e a crise petrolífera traz consigo um ponto de viragem para a GRH em que se passa a falar em modelo *hard* (mais focado nos recursos) e no modelo *soft* (mais focado nas pessoas), passando a GRH a fazer parte da estratégia das organizações e a ser parte ativa na tomada de decisões, com o papel de ajudar a combater a crise económica (Rego et al., 2020; Silva & Reis, 2018).

Rego e colegas (2020) e Gonçalves e colegas (2021) indicam que, em Portugal, a maior evolução para a GRH deu-se com a entrada de Portugal para a União Europeia e a adesão à moeda única e distinguem três períodos de mudança no início do século XX, nomeadamente, até 1974 em que se vivia a instabilidade associada à queda da monarquia e à instauração da República (luta de classes, transição do socialismo e conflitos sociais). Por esta altura, eram comuns as manifestações dos trabalhadores industriais na luta por melhores salários e condições de vida; de 1974 até meados de 1980, o pós 25 de abril, traz consigo o surgimento das comissões de trabalhadores nas empresas, em que se proibiam despedimentos, mas não existiam práticas de incentivos monetários ou prémios de desempenho, pelo que a produtividade e a rentabilidade eram baixas; e o terceiro período, a partir da década de 1990, marcado pela entrada de Portugal na Comunidade Europeia que começa a colocar em causa a competitividade do país, em que se inicia a procura pela rentabilização, por forma a tornar as empresas mais atrativas para a sua privatização, o que faz com que comece a ser reconhecido o papel do capital humano (Gonçalves et al., 2021; Rego et al., 2020). Neste momento, os gestores de recursos humanos (gRH) começam a ter mais formação na área da gestão e das ciências sociais, sendo que a maioria dos gRH são do sexo feminino (Rego et al., 2020). Deste momento até à atualidade tem sido de evolução, mesmo não existindo um gRH na maior parte das empresas portuguesas, nas médias e grandes empresas já são parte integrante na estratégia das empresas, nem que seja com papel meramente consultivo, justificado pela legislação de trabalho em vigor em Portugal (Rego et al., 2020). Esta evolução da GRH traz consigo a relevância que é hoje dada às pessoas, aos seus conhecimentos e competências, sendo estes os seus aspetos diferenciadores e que poderão promover e contribuir para os resultados das organizações (Gonçalves et al., 2021).

Por volta de 2010, em que se verifica uma desregulamentação da legislação laboral, começa a ser maior a produção de trabalhos científicos, em Portugal, sobre a GRH que justificam o que Gonçalves e colegas (2021) sublinham, nomeadamente, que este

aumento se deve às preocupações inerentes aos profissionais de GRH que procuram responder às necessidades destes conseguirem alinhar os interesses individuais dos colaboradores com os interesses das organizações, de dotarem os colaboradores das competências essenciais ao sucesso dos colaboradores e das organizações e de práticas de sucesso para a retenção e atração de talentos (Gonçalves et al., 2021).

O conhecido contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade conhecido pela sigla anglo-saxónica de VUCA e a chegada do século XXI que traz impactos significativos na forma de se olhar a evolução do mundo e do mercado de trabalho, a par da turbulência da transformação digital, afetaram profundamente a gestão de empresas e de pessoas, contexto este que com o Covid-19 se revelou de muita fragilidade e imprevisibilidade e que provoca cenários de ansiedade aquando da tomada de decisões, um contexto classificado como BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible (Martins, 2022).

A maioria das organizações portuguesas não tem um gRH (Rego et al., 2020). Desta forma, são necessários estudos mais aprofundados e próximos da realidade dos negócios em que se pretende compreender como e porquê a GRH tem impacto nas organizações (Cabrales & Cabrera, 2019). Apesar da ameaça da eliminação de departamentos de RH nas organizações, é cada vez mais crucial o seu papel num contexto organizacional volátil que se consubstancia na necessidade de uma perspetiva mais humanista que procura a satisfação de todos os *stakeholders* da organização (Barbosa et al., 2020), com a gestão de empresas e de pessoas assente em comportamentos de líderes mais conscientes que procuram bom ambiente de trabalho, novas abordagens aos mercado de trabalho assente numa maior preocupação com a gestão de talento, espírito de equipa e a busca pelo maior equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e por organizações mais flexíveis em modelos de trabalho (Martins, 2022).

Mateus e colegas (2017) reconhecem que Portugal tem um desempenho fraco ao nível do capital humano justificado pela baixa percentagem da população que utiliza a internet, levando a que Portugal ainda não tenha os níveis desejados de literacia digital que permita as organizações dotar os seus RH de competências essenciais e necessárias para absorverem e utilizarem as tecnologias digitais (Mateus et al., 2017).

1.4.2. A GRH e a transformação digital

A questão que Friedman (2016) levanta quanto ao atual contexto de permanente estado de revolução tecnológica é como é que nos adaptamos a este ritmo de mudanças tecnológicas que impactam no mercado de trabalho e na nossa forma de viver e de fazer as coisas.

Menzefricke e colegas (2021) consideram ser importante uma abordagem de transformação digital assente da dimensão humana, por forma a que permita uma implementação mais qualitativa deste tipo de transformação e defendem ainda a importância da perspectiva da obtenção de dados que esta transformação permite ter e trabalhar, pelo que esta transformação tem de ocorrer de modo transversal a toda a organização.

A vantagem competitiva das empresas consegue-se mais por via dos seus colaboradores e talento coletivo do que pelas tecnologias ou métodos de produção (Cabrales & Cabrera, 2019; Camara et al., 2016). Os mesmos autores reforçam que são as pessoas que fazem a diferença, isto é, os RH das organizações e que a GRH ainda está muito longe de provar os impactos da aplicação das suas políticas. Por outro lado, a GRH no âmbito da economia 4.0 tem evoluído ao longo dos anos, não só de nome, como o papel e posição que ocupa dentro das organizações (Cabrales & Cabrera, 2019). Nos dias de hoje, possuir qualificações ao nível do ensino superior não é sinónimo de empregabilidade e as carreiras já não são um dado adquirido (Barbosa et al., 2020).

Para Brockbank e colegas (2018) é fundamental um departamento de RH que potencie a recolha de informação, quer dos agentes de mercado quer dentro da própria organização. A performance dos colaboradores é impulsionada por práticas de RH assentes em empoderamento, desenvolvimento de competências, prémios e recompensas e comprometimento com o trabalho (Krishnaveni & Monica, 2018). Para Ulrich (2014), se a estratégia de negócio tem por missão os resultados, a GRH tem por missão a manutenção do sucesso da organização por via de um desenho de conhecimentos e de práticas que alinhem o talento, cultura e liderança da organização.

A literatura (Martins, 2005, 2007; Martins et al., 2014; Timms, 2013) sugere que os gestores de RH do futuro serão arquitetos de performance, impulsionadores do brio coletivo e maestros do sucesso das organizações e dos seus colaboradores. Poderão ser

qualquer pessoa dentro das organizações que seja capaz de se libertar das amarras da regulamentação e fomentar e estimular melhores níveis de desempenho dos colaboradores. Em muitas organizações são os líderes e gestores que determinam a aplicação das políticas de RH a adotar. Neste sentido, Steffensen e colegas (2019) argumentam que é importante conhecer e compreender os papéis desempenhados pelos gestores na GRH para assim compreender o impacto da GRH na organização.

Uma vez verificada a necessária transformação digital, a GRH será inevitavelmente influenciada, pelo que são necessários gestores do futuro que saibam liderar o pensamento (Bunz, 2014; Gerd Leonhard, 2016) e que garantam condições para que os seus colaboradores se tornem diferenciais competitivos das organizações num contexto de perspectivas otimistas e pessimistas sobre o futuro do trabalho (Barbosa et al., 2020).

A Quarta Revolução Industrial tem um impacto profundo na forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos (o como?), em que os mundos se fundem, as pessoas (quem?) conectam-se e a inovação acontece (o quê?) (Schwab, 2016).

Ainda para Cabrales e Cabrera (2019), Barbosa e colegas (2020) e Martins e colegas (2019) serão, cada vez mais, necessárias competências como a criatividade, a capacidade de inovar, de trabalhar com outras áreas do conhecimento e a flexibilidade, o pensamento crítico e analítico, a aprendizagem contínua, a originalidade, a capacidade de resolver problemas complexos, a liderança e influência social, a inteligência emocional, pelo que é crucial a GRH arquitetar trabalhos que ajudem os colaboradores a aprenderem, por forma a que, ao invés dos colaboradores estarem sempre a serem confrontados com a tecnologia, estejam preparados para lidarem com ela. São propícias à autoeficácia digital competências mais relacionadas com a personalidade e interesses vocacionais, como personalidades caracterizadas pela abertura e recetividade, estabilidade emocional, atitude de aprendizagem contínua e agilidade (Maran et al., 2022).

Para Cabrales e Cabrera (2019), a GRH terá de identificar a forma como a tecnologia irá afetar o desempenho do trabalho nas organizações e o seu impacto nos empregos para poder detetar o conhecimento e competências que serão necessárias. A sua prioridade será ajudar os colaboradores a aprenderem constantemente e a se desenvolverem num contexto em que outros impactos são ainda incertos e ainda a acontecerem, como o envelhecimento da população, as preocupações com as mudanças climáticas e a própria pandemia do Covid-19 (Barbosa et al., 2020).

Assim, mais importante do que conseguir ganhos imediatos pelos projetos de transformação digital é a procura pelo desenvolvimento de competências pela criação de contextos de aprendizagem criados com erros cometidos (Fischer et al., 2020) e àqueles que ocupam as funções relacionadas com a gestão de pessoas caberá uma abordagem dinâmica e impulsionadora dos processos de mudança (Gonçalves et al., 2021), sendo os verdadeiros agentes de mudança (Kotter, 2017; Martins et al., 2019)

1.4.3. Novos desafios à GRH

Os processos de digitalização, robotização e a inteligência artificial fazem surgir novos desafios à GRH, trazendo maior relevância às contribuições humanas, numa economia cada vez mais global e multicultural, em que se pretende inovar nas formas de satisfazer os clientes, pela excelência dos serviços (Gonçalves et al., 2021).

A força de trabalho está a mudar perspetivando-se que venha a ser mais comum o trabalho flexível desenvolvido por *freelancers*, que deixa de ser a tempo inteiro, mas com oportunidades de rendimento mais elevados e de tarefas e projetos mais aliciantes (Mateus et al., 2017). Os colaboradores das organizações são hoje mais exigentes e têm mais opções de escolha, sendo que são cada vez mais leais aos seus propósitos e menos à sua carreira, na busca pelo seu desenvolvimento contínuo (Camara et al., 2016).

Gonçalves e colegas (2021), consideram que a complexidade, a agilidade e a conectividade influenciam o atual contexto de trabalho e determinam as circunstâncias para o surgimento de novos empregos e afetam os já existentes.

De acordo com Camara e colegas (2016) e Rego e colegas (2015) numa economia cada vez mais do conhecimento, em que as empresas lidam tanto ou mais com conhecimento do que com matérias-primas, surgem desafios à GRH, como:

- o contexto volátil em que as empresas operam relacionado com as tecnologias;
- os mercados e mudanças nos ciclos de vida dos produtos;
- os interesses das pessoas que pretendem mais autonomia no trabalho e buscam o desenvolvimento de competências de empregabilidade que lhes permitam ser procuradas e relevantes caso sejam dispensadas dos seus empregos;

- a tipologia das tarefas realizadas que são cada vez menos mecanizadas e necessariamente cada vez mais criativas, na busca pela inovação nas empresas;
- a permanente busca por profissionais abertos à mudança e que saibam trabalhar em ambiente de partilha de conhecimentos e de informação;
- a necessidade constante de adaptar modelos de negócio a cada organização, pois o modelo de sucesso para umas não representa que a sua aplicação noutras empresas tenha o mesmo sucesso;
- o aumento da competitividade quer entre empresas dos mesmos setores, quer de diferentes setores que procuram responder às mesmas necessidades para alargar o seu mercado alvo;
- a formação e desenvolvimento que carece de uma correta gestão por forma a evitar ter de ir contratar talentos muito caros ao mercado ou de perder para a concorrência aqueles que foram internamente desenvolvidos (Camara et al., 2016; Rego et al., 2020).

Gonçalves e colegas (2021) referem que mais de 60% dos atuais empregos vão desaparecer e dar lugar a muitos novos que ainda nem sequer conhecemos, o que poderá provocar desemprego de longa duração de trabalhadores que não têm as competências para trabalharem nas novas profissões. Em linha com esta ameaça, os objetivos principais na GRH passam pela atração, retenção e desenvolvimento dos seus RH (Camara et al., 2016). No entanto, é cada vez mais importante uma análise estratégica e, na medida do possível, antecipadora de futuros cenários, que permita a que seja a humanidade a dominar a tecnologia ao invés de ser dominada por ela (Gonçalves et al., 2021)

Há uma cada vez maior procura pela realização pessoal, em que os colaboradores das organizações pretendem trabalhar com propósito que muitas vezes ultrapassa os motivos económicos e em organizações que tenham uma atitude ética e responsável nas suas relações com os seus interlocutores (clientes, fornecedores, comunidade envolvente), considerando ser cada vez mais preocupante os efeitos de uma exposição prolongada a situações de stresse no local de trabalho, do bem estar dos colaboradores assim como da saúde mental e dos seus impactos na produtividade dos colaboradores das organizações (Camara et al., 2016).

Para Rego e colegas (2020) estas circunstâncias levam a uma necessidade de as organizações assentarem as suas práticas de GRH muito além da básica atribuição de salários e prémios, que passem por criar contextos de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal, com práticas que permitam aferir que a organização atua de forma justa, e que crie cenários de objetivos organizacionais em que os seus colaboradores se revejam. É aqui que o papel da GRH é decisivo para apoiar, incentivar e sensibilizar organização e seus colaboradores e de assessorar na definição e implementação da estratégia da organização (Rego et al., 2020).

Outra das premissas que a literatura (Caeiro, 2018; Mateus et al., 2017; Müller et al., 2020) sugere, é a urgência e a necessidade de as organizações participarem em redes de negócio, redes de investigação e de ensino relacionadas, por forma a capitalizar as ligações para atrair talento e para se manterem atualizadas em termos de conhecimentos científicos e tecnológicos. Esta é já uma tendência nos países mais avançados digitalmente em que investem, essencialmente, no capital humano, funcionando como verdadeiras incubadoras de conhecimento e de inovação. É necessário trabalhar de forma multidisciplinar o conhecimento e as potencialidades humanas por forma a que a humanificação seja, também ela, uma variável em crescendo exponencial (Gonçalves et al., 2021).

A GRH enfrenta como desafio identificar as profissões que serão mais afetadas pela robotização e pela invasão da inteligência artificial (provocando o desemprego) e como irão os processos de digitalização afetar os atuais contextos de trabalho ao trazerem exigências ao nível de novas organizações dos processos de trabalho e, consequentemente, à necessidade de competências mais complexas (Martins et al., 2019). Porém, os mesmos autores (Martins et al., 2019) reforçam que não basta exigirem-se novas competências, pois se as organizações continuarem a fazer tudo da mesma forma os resultados não têm como virem a ser diferentes (Gonçalves et al., 2021). A GRH tem de ser mais ativa e ter uma abordagem mais personalizada e de acordo com os interesses dos colaboradores das organizações para assim conseguirem reter talento (Gonçalves et al., 2021; Martins & Cruz, 2019).

1.4.4. O papel da GRH no processo de transformação digital do setor bancário

A transformação digital impactou em vários setores. Como sugerem Machkour e Abriane (2020, p.496) “passamos de ter pessoas a trabalhar com computadores para ter computadores a trabalhar sem pessoas” e, no setor bancário, a banca digital passou a ser mais importante que os próprios balcões, o que faz com que os bancos tenham de mudar a sua estrutura e os seus projetos de negócio, investindo mais na transformação digital do que em serviços tradicionais.

Muitas profissões deixam de existir mas outras prosperam e são criadas novas profissões e outras ainda desconhecidas virão a surgir (Machkour & Abriane, 2020; Nissim & Simon, 2021), num mercado de trabalho que se caracteriza por contratos de trabalho mais flexíveis, trabalho remoto à distância, redução de mão de obra nas empresas devido à automação e à criação de novos postos de trabalho que primam pela procura da produtividade (Barbosa et al., 2020). Caberá à GRH, neste contexto de permanente disrupção e em circunstância de pandemia COVID-19, trabalhar no sentido de reduzir as mudanças e os desafios, proporcionando estabilidade e flexibilidade (Harney & Collings, 2021). A implementação de estratégias adequadas de GRH permitirá melhorar a saúde mental dos colaboradores, a satisfação, a produtividade, a motivação, e a segurança no local de trabalho (Azizi et al., 2021; Rubel et al., 2018).

Shukla (2014) verificou que no setor público bancário indiano, a GRH era apenas um recurso de consulta e de apoio e que necessitava urgentemente de ter um papel mais ativo na estratégia do negócio do setor bancário para reter talento. Também, num estudo desenvolvido através da aplicação de um questionário a 679 colaboradores bancários, Saner e Eyupoglu (2015) concluíram que uma das principais fontes de insatisfação dos colaboradores bancários é a inexistência de práticas e políticas de GRH para permitirem aos colaboradores melhorarem as suas condições de trabalho. Outra conclusão a que os autores chegaram foi a de que para conseguir a satisfação dos colaboradores é importante desenvolver canais de comunicação mais flexíveis e relações menos hierarquizadas.

Para o sucesso da transformação digital na banca tradicional, Scardovi (2017) defende a criação de uma espécie de fábrica digital dentro do próprio banco, que respeite o seu quadro regulatório e legal, e considera que esta abordagem é complexa devido à burocracia e ao conhecido estilo tecnocrata que obriga a um começar de novo. O mesmo

autor reforça que a abordagem digital tem de ser comunicada e ser um permanente estado da mente, uma filosofia em que se procura encontrar oportunidades concretas e necessárias (Scardovi, 2017). Isto só será possível se o banco souber como trabalhar com o seu agente crítico de sucesso, ou seja, os seus colaboradores, que deverão ser talentosos, criativos e os melhores colaboradores para o desempenho de trabalho em equipa. A este respeito, Scardovi (2017) designa estes colaboradores como os colaboradores com mente digital. Ainda no seguimento desta abordagem, o mesmo autor acredita que são estes colaboradores que num contexto de fábrica digital serão os campeões do digital e agentes da mudança que permitirão alcançar elevados níveis de concretização de inovação, concluindo, que esta nova forma de trabalhar proporcionará um ambiente caracterizado pela transparência de progressos e recuos e abertura aos *feedbacks* permanentes e colaboração dos vários agentes de mercado (Scardovi, 2017).

As pessoas não são importantes nas organizações apenas pelo exercício da sua função mas essencialmente pelo sucesso que podem promover pela combinação das suas competências individuais e organizacionais e pelas suas características particulares (Barbosa et al., 2020).

A estabilidade social não tem acompanhado o crescimento do capitalismo. Enquanto o capitalismo aumenta, diminui a estabilidade social por via da instabilidade profissional que já não é mais consubstanciada pela posse de uma formação superior e da cada vez menor garantia de reformas futuras (Barbosa et al., 2020).

O mercado procura profissionais mais produtivos, polivalentes que desejem a aprendizagem contínua e que tenham competências digitais, sociais e criativas, pelo que a GRH tem assim um importante papel no seio das organizações no sentido de preparar os colaboradores não só para a implementação da tecnologia que lhes permitirá otimizar o seu trabalho, desenvolvendo as competências necessárias a esta adaptação como o de conseguir obter o melhor da junção da tecnologia implementada e das capacidades humanas não passíveis de serem automatizadas, como é exemplo a capacidade de improvisar face a situações novas e inesperadas (Gonçalves et al., 2021; Leonhard, 2018; Martins et al., 2019).

Ganham cada vez mais relevância as tradicionais e da velha guarda, competências sociais a par com as competências relacionadas com literacia tecnológica e com a capacidade de análise numa perspetiva mais técnica, é crescente o surgimento de uma

nova consciência social em que o coletivo colaborativo se sobrepõe ao individualismo (Gonçalves et al., 2021).

Westerman e colegas (2014) reforçam que envolver os colaboradores na transformação digital é essencial e são muitas as ferramentas estudadas para esse efeito, mas o papel principal caberá sempre aos líderes que pelas tecnologias têm novas formas de poder envolver os seus colaboradores, por forma a fazerem a mudança acontecer. Uma liderança permanentemente envolvida na transformação para defender a mudança e levar a mudança a um nível seguinte, para redirecionar atividades e comportamentos que vão contra à mudança a ser implementada, é fator essencial para que a organização seja conduzida para um nível superior de vantagem digital assim como garantir que há coordenação entre todos os departamentos para que sigam na direção certa e ao ritmo certo (Westerman et al., 2014).

Uma aposta na digitalização não quer dizer que se vá verificar um desinvestimento nos RH, antes representará um aumento da necessidade de contratar pessoas com as qualificações adequadas aos novos desafios da economia digital ou de criar cenários de desenvolvimento de novas competências dos atuais RH das organizações (Firk et al., 2021; Mateus et al., 2017). Para isso, as organizações terão de ser cada vez mais flexíveis e cada vez menos hierarquizadas (Firk et al., 2021; Mateus et al., 2017).

Capítulo II: Metodologia de investigação

2.1 Pertinência e objetivos da investigação

A transformação digital mais do que uma possibilidade é uma condição necessária à sobrevivência das organizações, independentemente do tipo de produto ou serviço que tenham para oferecer, da sua localização ou tamanho (Ribeiro & Veiga, 2022). Assim, a transformação digital permite às empresas a transição de uma era digital para uma era de produtos inteligentes e de permanente conectividade, mas, até que isso aconteça, é motivo de muito stresse, uma vez que, leva a uma procura contínua da melhor combinação das competências humanas e físicas com as inovações digitais (Durão et al., 2019).

As mudanças nos modelos de negócio do setor bancário trazem consigo a discussão da eficiência dos balcões onde se prestam os serviços bancários e que representam os maiores custos para os bancos, levando à vontade de fechar balcões centralizando a oferta física nesta prestação de serviços por meios físicos e reduzindo o número de balcões (Ortakoy & Özsürünç, 2019; Windasari et al., 2022). Acresce a este fenómeno o contexto em que se comprova que ainda são escassas as competências digitais básicas nos colaboradores do setor bancário (Blanka et al., 2022; Norveel et al., 2021).

O medo de os colaboradores das organizações serem dispensados pela tecnologia é uma constatação abordada pelos autores Tabrizi e colegas (2019) que defendem que quando os trabalhadores sentem que a transformação digital pode fazer com que percam o seu emprego, o que fazem é uma espécie de boicote à transformação digital para que não resulte e, como consequência disso, o seu posto de trabalho seja mantido. Não há outra forma de ultrapassar esta situação que não seja a de uma abordagem clara e esclarecedora dos líderes que promovam as oportunidades de desenvolvimento que os colaboradores das organizações podem ter fruto da transformação digital (Tabrizi et al., 2019).

Associado à transformação digital estão os impactos associados às mudanças que têm de ser implementadas no dia a dia dos bancários e, muitas vezes, a principal dificuldade está em aceitar essas mudanças, devido à ausência de competências chave e ao desconhecimento dos efetivos impactos que as mudanças terão (Kitsios et al., 2021; Norveel et al., 2021)

Aqui entra o particular interesse em estudar o tema na perspectiva dos bancários sobre os impactos percebidos quanto à transformação digital no setor, e em que se procura identificar através desta investigação se os bancários reconhecem oportunidades e/ou ameaças.

2.2 Questão de investigação e objetivos de estudo

Apesar do grande número de estudos sobre o tema da transformação digital ainda há uma lacuna no que diz respeito a uma análise na perspectiva dos colaboradores das organizações, tanto no que diz respeito à gestão de talentos, como relativamente às suas preocupações (Fernandez-Vidal et al., 2022; Guerra et al., 2022; Kitsios et al., 2021).

Assim, este estudo tem por base a seguinte questão: Como estão os colaboradores bancários a lidar com a evolução tecnológica procurando, como objetivo geral, compreender as perceções sobre os benefícios e riscos que esta evolução tecnológica terá sobre o seu futuro laboral e desenvolvimento da sua carreira como profissionais do setor da banca.

A partir desta questão, consegue-se definir como objetivos específicos:

- Explorar a perceção dos bancários sobre os impactos da evolução tecnológica na sua profissão e carreira;
- Compreender como lidam os bancários com a evolução tecnológica que está a acontecer no setor da banca;
- Explorar as estratégias adotadas para melhor lidarem com a evolução tecnológica no setor;
- Explorar a perceção da atuação da GRH relativamente ao processo de transformação digital no setor bancário.

2.3 Opção metodológica

Jonker e colegas (2018) retratam a metodologia como que a caracterização de uma forma de pensar e de agir por via de um mapa e de procedimentos específicos. A metodologia é de tal ordem importante e complexa que é habitualmente um momento em que o investigador encontra mais dificuldade, mas mais do que um conjunto de técnicas é a descrição de um método de trabalho, do próprio investigador, que o mesmo adequa ao seu estudo e em que descreve todas as suas decisões e escolhas ao longo do seu percurso

de análise dos dados (Quivy & Campenhoudt, 2005). Nesta descrição da opção metodológica pretende-se analisar e descrever os métodos utilizados para se desenvolverem fundamentações teóricas na busca permanente da produção do conhecimento científico, em que a abordagem à metodologia adotada ajuda a compreender o processo escolhido para se chegar aos resultados (Coutinho, 2021).

Como se pretende conhecer com mais detalhe a realidade onde é possível encontrar respostas ao problema de investigação aqui proposto procura-se compreender o significado que os acontecimentos e interações provenientes de um contexto de transformação digital tem nos bancários e qual a sua perceção do impacto destes acontecimentos nas suas vidas profissionais (Coutinho, 2021). Desta forma, optou-se por uma metodologia qualitativa em que se procura conhecer o mundo de atuação dos bancários e compreender como os mesmos entendem as diversas situações com que se deparam (Coutinho, 2021), para abrir caminho para a descoberta de possíveis variáveis importantes ainda desconhecidas num objeto de estudo ainda muito pouco explorado (Creswell, 2007).

No decorrer deste estudo teve-se sempre em consideração que uma mistura do que as pessoas têm nas suas mentes e corações leva a uma interpretação parcial e fragmentada do mundo (Jonker et al., 2018). Os bancários são aqui percebidos como pessoas, seres humanos considerados na sua individualidade física e espiritual, integrados numa comunidade, com direitos e deveres e que trabalham em bancos. Importante referir que cada um com a sua forma específica de ver o mundo como foi anteriormente abordado, com as suas emoções, necessidades e objetivos pessoais.

É inevitável neste tipo de metodologia assente numa abordagem essencialmente interpretativa que os dados sejam analisados numa ótica pessoal enquadrada num determinado momento histórico e sociopolítico específico, pelo que surgem interpretações pessoais (Creswell, 2007). Cada pessoa é idiossincrática e produto das suas experiências, modo de pensar, sentir, relacionar-se e comportar-se (Minayo & Costa, 2019).

Pela análise da literatura é possível verificar que existe muita teoria desenvolvida em torno da transformação digital. É uma realidade dinâmica, não um evento isolado que teve uma causa e um efeito, bem pelo contrário, a transformação digital pode estar relacionada com diferentes necessidades que se procuram satisfazer e após a

implementação da mesma ter levado a vários resultados além do que se esperava obter. Este é um dos motivos pelo que se optou por uma abordagem qualitativa e não uma abordagem mais quantitativa, tendo presente que esta última poderá limitar a análise desta realidade (Coutinho, 2021).

Assente na perspectiva de Creswell (2007) esta investigação percorrerá uma metodologia de cariz qualitativo que se iniciou na pesquisa de dados pela revisão de literatura existente sobre o tema da transformação digital no setor bancário, passando por levantar questões, formar categorias, buscar padrões ou teorias e construir uma teoria.

De salientar que o interesse principal deste estudo não é a uniformização ou generalização dos dados, mas a busca da individualização na figura da pessoa profissional do bancário da riqueza da individualidade, importando mais os significados dos resultados obtidos do que a sua generalização (Coutinho, 2021).

A pesquisa qualitativa assenta nas experiências, vivências, senso comum e ações dos indivíduos que nela participam, sejam investigadores ou participantes (Minayo & Costa, 2019). Se por um lado a integração do investigador com o seu objeto de pesquisa lhe permite melhorar a qualidade e veracidade dos dados recolhidos, por outro lado, impacta na dificuldade de uma análise puramente objetiva (Coutinho, 2021).

Como referem Minayo e Costa (2019, p. 22): “Diferentemente da ideia tradicional de neutralidade própria das ciências naturais, a pesquisa qualitativa empírica só pode ser eficiente se o pesquisador se integrar no universo (fenômeno, grupo, instituição) que estuda”. A sensibilidade e a capacidade de empatia do investigador permitem uma maior qualidade dos dados recolhidos (Minayo & Costa, 2019).

A investigação qualitativa não sendo considerada superior à quantitativa foi aqui opção por permitir responder a questões de investigação diferentes, e que por sua vez, se perspectiva que dê origem a formas de conhecimento diferentes (Fernandes & Maia, 2001).

2.4 Técnica de recolha de informação

Na busca por conseguir abranger todas as possibilidades a ter em linha de conta para o fenómeno em estudo e que não sejam resultado da mera suposição do investigador e das suas leituras na construção da revisão da literatura, o investigador optou por recorrer à recolha de dados por meio de um questionário para a recolha da informação

sociodemográfica dos entrevistados e à entrevista semiestruturada também designada semidiretiva, que representa em si a intenção do investigador em questionar os entrevistados sobre um determinado tema, com o objetivo de procurar obter entendimento e respostas do fenómeno em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Como Quivy e Campenhoudt (2005, p. 192) referem:

“a entrevista é uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade.”

A escolha da entrevista semiestruturada fundamenta-se na procura de flexibilidade suficiente para novas descobertas, hipóteses e ideias merecedoras de reflexão resultantes de uma abertura suficiente que não seja assente na procura pela validação de um esquema pré definido, respeitando assim um dos princípios dos procedimentos epistemológicos que é o princípio da rutura (Quivy & Campenhoudt, 2005).

As entrevistas foram gravadas por áudio e posteriormente transcritas para documento de texto. Para salvaguardar a abertura para ouvir e descobrir por parte do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2005) colocaram-se questões abertas e fechadas numa permanente interação com o entrevistado que permitiu pedir esclarecimentos adicionais quando a resposta obtida não era esclarecedora e com o potencial de gerar informação nova (Coutinho, 2021). Tratou-se de uma entrevista semiestruturada com uma espécie de guião com questões previamente formuladas para não descorar aquela que era a intenção da investigação, mas permitindo sempre abertura para a livre e espontânea reflexão do entrevistado (Minayo & Costa, 2019). Tendo presente que, de acordo com Creswell (2007) quanto mais complexa, interativa e abrangente for a narrativa melhor será a qualidade do estudo, foi seguido um guião de uma entrevista semiestruturada para evitar condicionar as respostas dos entrevistados, e em que o investigador fez as perguntas sem que se seguisse de forma rígida o guião, até porque muitas vezes em resposta a uma das perguntas colocadas os entrevistados acabavam por responder a outras perguntas. A intervenção do investigador no decorrer das entrevistas foi a mínima possível e apenas a necessária para evitar que o entrevistado se dispersasse por temas que não eram relevantes para os objetivos da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005) ou sempre que o investigador entendia que a resposta não tinha profundidade suficiente e que pudesse

levar a alguma distorção do seu próprio entendimento do que estava a ser transmitido pelo entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Nesta investigação o local da entrevista foi sempre o *online*, sendo que a maior parte dos entrevistados se encontravam a ser entrevistados em sua casa o que permitia um contexto de abertura, de envolvimento e de credibilidade com o entrevistado (Creswell, 2007) e a obter dados comparáveis de diferentes participantes (Coutinho, 2021). Apesar de ser previamente comunicado ao entrevistado o tempo médio possível para a realização da entrevista para poderem gerir as suas agendas e reservarem tempo de qualidade e de disponibilidade para a fazerem, o tempo nunca foi razão suficiente para definir o ritmo da entrevista tendo sido dada total liberdade e abertura aos entrevistados para exprimirem tudo o que considerassem relevante, respeitando assim a recomendação dos autores Quivy e Campenhoudt (2005) que defendem uma atitude de abertura e não limitadora por parte do entrevistador.

Entendem Minayo e Costa (2019) e Quivy e Campenhoudt (2005) que entrevista é uma interlocução entre duas ou mais pessoas no sentido de o investigador construir informações relevantes sobre o objeto da sua investigação e compreendendo as perceções do indivíduo em relação à realidade em que vive e à sua própria forma de atuar em que o entrevistado exprima por meio da sua linguagem e assente nas suas características conceptuais e quadros de referência a sua própria realidade.

O recurso por parte do investigador à entrevista semiestrutura preconiza a sua intenção de como referem Quivy e Campenhoudt (2005, p.79):

“não de validar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos de um dado problema, nos quais o investigador não teria decerto pensado espontaneamente”.

As mais valias do recurso à entrevista para a recolha de dados prendem-se com o facto de permitir maior profundidade dos elementos recolhidos para análise e a manutenção de abertura e flexibilidade para que os participantes se possam exprimir sem limitações com base nos seus contextos, pela sua própria linguagem e categorias mentais, porém, a flexibilidade pode também trazer a desvantagem de ser mais difícil ao investigador inexperiente o seu percurso no seu processo de análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O guião da entrevista que se encontra em anexo neste documento (anexo A) divide-se em duas partes. A primeira parte inclui um questionário sociodemográfico para recolher dados dos participantes como idade, género, estado civil, habilitações académicas, função e atividades desempenhadas, bem como antiguidade e localização geográfica do local onde exercem a função. A segunda parte em vinte e três questões. As questões de um a sete, as de onze a treze, a dezanove e as questões vinte e vinte e um procuram identificar quais são para os bancários as características da evolução da sua profissão atendendo à evolução tecnológica e quais os impactos da evolução tecnológica na sua profissão e na sua carreira. As questões de oito a dez procuram levar à compreensão de como lidam os bancários e os bancos com a evolução tecnológica. Para conhecer o que fazem e o que podem fazer os profissionais do setor para melhor lidarem com a transformação digital no setor contribuem as questões da catorze à dezasseis. Por fim, para verificar o que tem feito a GRH relativamente ao processo de transformação digital no setor bancário, temos as questões dezassete, dezoito e vinte e dois. Para permitir uma total abertura e espaço de partilha profunda foi colocada a questão vinte e três para que houvesse toda a abertura possível para permitir ao participante visitar temas ou aprofundá-los, permitindo também uma espécie de reflexão e de consolidação sobre os temas abordados.

2.5 Procedimento

No sentido de se conseguir chegar ao objetivo principal deste trabalho de investigação foram respeitados aqueles que são os princípios do procedimento científico comuns a todos os tipos de investigações, nomeadamente, a rutura com os preconceitos, ou seja, a eliminação de ideias pré concebidas assentes em meras ilusões e que nos dão a ilusão da compreensão dos fenómenos, a construção, que surge exatamente da rutura que o investigador faz e do início da sua construção teórica racional e lógica sobre o fenómeno em análise e, por fim, a verificação que mais não é que a possibilidade de verificar uma qualquer proposição do investigador pelos factos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Para a definição do campo de análise e a seleção das unidades de observação o investigador teve em conta a dificuldade e raridade em se conseguirem depoimentos de bancários acerca do exercício da sua atividade seja para que intuito for pelo que para o efeito desta seleção teve em consideração os seus próprios recursos (Quivy & Campenhoudt, 2005), nomeadamente, as relações que estabeleceu com bancários,

resultantes do exercício da sua atividade profissional como bancário durante quinze anos, tendo optado por uma amostra não representativa, mas característica da população (Quivy & Campenhoudt, 2005). Procurou o investigador diversificar perfis dos entrevistados ao convidar bancários de bancos diferentes. No entanto, a partir de determinada altura não era a diversificação de perfis por si só suficiente para garantir encontrar novas abordagens e respostas às perguntas realizadas pelo que “o rendimento marginal de cada entrevista suplementar decresceu rapidamente” (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Inicialmente, foi definido que para procurar resposta ao problema proposto teria de existir uma antiguidade mínima de dez anos de atividade como bancário e procurar diversificar as entidades a que pertenciam os participantes por forma a poder analisar todos os contextos e realidades, tendo presente que cada entidade bancária tem a sua própria cultura organizacional. Procurou-se mais a resposta dos bancários que realizam funções de contacto com o cliente final (atendimento) e de apoio administrativo (serviços centrais).

A seleção dos participantes passou pela escolha daqueles em que a aceitação do convite para a entrevista pudesse ser mais fácil pela relação de confiança com o investigador, tendo presente que é muito difícil e raro conseguirem-se depoimentos de bancários acerca do exercício da sua atividade. A anterior experiência como bancário permitiu criar um contexto de abertura e de confiança para o desenrolar das entrevistas. A maior parte dos entrevistados foram contactados por chamada telefónica para o seu contacto profissional, mas também houve casos de abordagem via redes sociais, *Facebook* e *LinkedIn*, por forma a poder abordar participantes das diferentes instituições bancárias instaladas no mercado português há mais de dez anos e a obter a resposta ao convite da realização de entrevista.

Foram convidados para fazerem a entrevista 24 bancários e obtidas respostas afirmativas por parte de 18 convidados e que resultou na realização das 18 entrevistas.

Foi realizada uma entrevista teste a um bancário de forma a testar o guião de entrevista e a verificar se as questões colocadas permitiam obter dados relevantes e passíveis de serem trabalhados nesta investigação e com o propósito final de responderem aos objetivos deste estudo.

As entrevistas foram realizadas no decorrer dos meses de fevereiro, março e abril deste ano. No início de cada entrevista os participantes foram informados do termo de consentimento e da gravação áudio da entrevista para ser possível a futura transcrição, bem como informados que poderiam abandonar a entrevista a qualquer momento se assim o entendessem.

Por forma a garantir o anonimato cada entrevista encontra-se designada por “Entrevista” seguida do respetivo número, numa sequência de um a dezoito respeitando a ordem da sua realização. A entrevista mais curta durou 42 minutos e a mais longa 1 hora e 55 minutos. Em média cada entrevista demorou 70 minutos. Foram realizadas maioritariamente em horário pós-laboral e por videochamada.

Após cada entrevista foi sendo feita a respetiva transcrição pelo investigador com recurso à gravação do áudio para um documento em formato *Word*. Transcreveram-se as respostas dadas às questões colocadas, palavra a palavra, *verbatim* (Azevedo et al., 2017). Entende-se por transcrição a conversão de um discurso oral para um texto escrito para que seja possível a sua análise e tratamento posterior, sendo que não existindo protocolos universais ou regras para este processo de transcrição este fica sujeito à assunção de princípios e práticas do próprio investigador, tendo presente que quanto melhor for a qualidade da transcrição melhor vai ser a qualidade no tratamento dos dados (Azevedo et al., 2017).

Neste estudo entrevistaram-se bancários de forma individual, mas mantém-se a intenção de ter presente que apesar da particularidade de cada um, as suas respostas compõem um depoimento individual e coletivo pelo grupo a que pertencem (Minayo & Costa, 2019).

Após a realização de entrevistas seguiu-se a análise de conteúdo em que se procurou organizar e analisar os dados obtidos para que fosse possível interpretar o objeto do estudo (Coutinho, 2021) e seguiram-se os procedimentos identificados por Creswell (2007) e por Minayo e Costa (2019):

1. Ordenação, organização e preparação dos dados para análise
2. Leitura de todos os dados recolhidos para ter uma visão mais abrangente dos dados

3. Categorização dos dados pela análise detalhada dos dados com um processo de codificação (busca das unidades de sentido)
4. Descrição do cenário ou das pessoas recorrendo ao processo de codificação
5. Antecipar a forma como os temas serão descritos na narrativa qualitativa
6. Interpretação e/ou extração do significado dos dados
7. Validação dos resultados

O processo de ordenação, organização e preparação dos dados para análise passou por uma organização das gravações e respetivas transcrições numa pasta e a atribuição do respetivo título correspondente à entrevista e ao seu número conforme a ordem pela qual foi realizada. Gravações e transcrições tinham o mesmo título para poder ser mais fácil a consulta e verificação dos respetivos dados.

Foi realizada a leitura de todas as entrevistas para começar a ter uma visão mais abrangente e iniciou-se a análise de conteúdo apoiada pelo uso de uma ferramenta de análise de dados qualitativos, os designados *Qualitative Data Analysis Software* (QDAS) (Souza Neto et al., 2019). O *software* escolhido pelo investigador foi o Webqda, ferramenta com a qual já tinha trabalhado.

De acordo com um estudo realizado por Souza Neto e colegas (2019) com a intenção de reconhecer os efeitos do recurso aos QDAS na qualidade das pesquisas qualitativas, a análise de conteúdo suportada por estas ferramentas potencia as estratégias de qualidade na análise qualitativa, principalmente, a coerência do pesquisar e o respeito pelos critérios da confirmabilidade e da credibilidade. A desvantagem apontada relativamente ao uso dos QDAS relaciona-se com o maior distanciamento do investigador em relação aos dados (Souza Neto et al., 2019). No entanto, a utilização do *software* permite mais que uma simples leitura de dados, permite a criação de conhecimento. Assim, deu-se início à utilização do *software* Webqda para auxiliar a análise e tratamento dos dados, uma vez que, a utilização de *software* melhora o rigor, a rapidez e facilita o trabalho uma vez que todos os casos relacionados com o fenómeno serão incluídos na análise (Fernandes & Maia, 2001).

Não existindo procedimentos de exploração de conteúdo universais ou aplicáveis a todos os tipos de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005) o investigador constatou que não respeitou o recomendado pelos autores Fernandes e Maia (2001) e Strauss e Corbin (1998) de que o processo de codificação vá sendo realizado no decorrer das

entrevistas por forma a que seja possível ir definindo e criando categorias que ajudem a compreensão do fenómeno em estudo. Nesta investigação o processo de codificação só ocorreu após não ser possível a realização de mais entrevistas, colocando em causa o princípio de que a amostra vá sendo construída pela própria análise e não previamente selecionada (Fernandes & Maia, 2001; Strauss & Corbin, 1998). Porém, aquando da fase de codificação pela análise dos dados com recurso ao *software*, realizada com a leitura de cada entrevista pela sua ordem de realização, o investigador constatou que a partir da Entrevista 11 as categorias novas identificadas começaram a estabilizar e as novas entrevistas praticamente já não acrescentavam novas informações ou esclarecimentos para a investigação em curso, começando a atingir a saturação teórica (Fernandes & Maia, 2001; Strauss & Corbin, 1998).

Devido à sua inexperiência como investigador e em análises exploratórias para ajudar a contextualizar a criação de categorias para a análise de dados, o investigador no decorrer da análise de conteúdo procedeu à criação de um documento base de *Excel* onde identificava a questão principal da investigação, as questões a que pretendia dar resposta e relacioná-las com as questões do guião da entrevista, sendo possível a identificação das principais dimensões de análise:

- Evolução da profissão de bancário
- Impactos da transformação digital no setor bancário
- Perspetiva futura resultante dos impactos da transformação digital no setor bancário
- Perceções, Emoções, Atitudes e Reações (PEAR)
- Fatores que influenciam a recetividade da transformação digital no setor
- Papel da GRH
- Outras constatações e/ou recomendações

Este documento foi sendo alterado conforme a evolução da análise de conteúdo do investigador tendo chegado ao formato final disponibilizado (Tabela 1) onde se incluem as categorias provenientes da codificação aberta, axial e seletiva, e em que junto de cada subcategoria se encontra entre parêntesis o número de referências feita. Nesta tabela é possível observar a forma como o investigador organizou, enquadrou e relacionou as questões de investigação, temas, categorias, subcategorias e as perguntas do guião da entrevista.

Tabela 1 - Tabela de organização do investigador

Título	Questão de Investigação	Objetivos específicos	Dimensões de Análise (Codificação Seletiva)	Categorias (Codificação Axial)	Subcategorias (Codificação Aberta)	Perguntas do Guião Entrevista
A percepção dos bancários sobre os impactos da transformação digital no setor: oportunidades e ameaças.	Como os colaboradores bancários estão a lidar com a evolução tecnológica procurando compreender os benefícios e riscos que esta evolução terá sobre o futuro laboral e desenvolvimento da sua carreira como profissionais do setor bancário?	Explorar a percepção dos bancários sobre os impactos da evolução tecnológica na sua profissão e carreiras.	Evolução	Descrição da evolução	Perda de relação com os clientes (9) Perda de contacto físico com os clientes (8) Redução do n.º de colaboradores (7) Redução do recuro ao papel (12) Aumento das transações online (19) Aumento dos objetivos comerciais (10) Redução do tempo de execução das tarefas (15) Redução do n.º de balcões (6) Evolução muito rápida (7) Alteração da forma de fazer as coisas (7) Teletrabalho/trabalho remoto (2)	Como descreve a evolução da sua profissão nos últimos 10 anos?
				Fatores da evolução	Evolução tecnológica (11) Novas gerações (6) Covid-19 (8)	Qual ou quais os fatores que considera que mais contribuíram para a evolução da sua profissão nos últimos 10 anos? Porquê?
				Evolução no futuro	Redução do n.º de colaboradores (11) Alteração do modelo de negócio: Call Center (6) Deixará de existir a função (7) Redução do contacto físico com os clientes (5) Redução do n.º de balcões físicos (6) Riscos (2) Oportunidades de carreira (1)	Quando compara os últimos 10 anos com o futuro da banca, como percebe esta evolução? Porque tem essa visão do setor?
			Impactos	Na atividade bancária	Benefícios para a atividade bancária (19) Riscos para a atividade bancária (9)	De que modo considera que a evolução tecnológica está a influenciar a banca?
				Na carreira dos bancários	Benefícios para a carreira dos bancários (8) Riscos para a carreira dos bancários (5) Sem impacto na carreira dos bancários (11)	Que impactos tem a transformação digital na sua carreira de bancário? Pode referir os principais benefícios e riscos que considera mais evidentes?
				Desafios	Desafios bons (9) Desafios maus (4)	Quais são para si os principais desafios trazidos pela transformação digital para a profissão que desempenha?
			Perspetiva Futura	Perspetiva futura para o bancário (daqui a 5 anos)	Continua a ser bancário (16) Deixará de ser bancário (5)	O que se vê a fazer daqui a 5 anos?
				Perspetiva futura para a profissão de bancário	Exercerá funções de operador de call center (4) Não criará relação com o cliente (2) Diminuirá n.º bancários nos balcões e aumentará n.º de máquinas (3) Aumentará a pressão para alcançar os objetivos comerciais (3)	Como considera que vai evoluir a sua profissão nos próximos anos?
				Perspetiva futura para o setor bancário	Ameaçado pela transformação digital (5) Não ameaçado pela transformação digital (15)	Sente que a digitalização pode ser uma ameaça ao crescimento do setor da banca?
			Compreender como lidam os bancários e os bancos com a evolução tecnológica que está a acontecer no setor da banca.	Perceções, Emoções, Atitudes e Reações (PEAR)	PEAR do próprio bancário	Bancário: PEAR bom (30) Bancário: PEAR mau (40)
		PEAR das equipas			Equipas: PEAR bom (14) Equipas: PEAR mau (13)	Como tem a sua equipa lidado com a evolução tecnológica?
		PEAR dos líderes			Líderes: PEAR bom (17) Líderes: PEAR mau (4)	Como tem a sua liderança lidado com a evolução tecnológica?
		Atitudes e reações dos bancos			A acompanhar a transformação digital (8) Ainda com muito trabalho a fazer (5)	Como identifica a sua organização em termos de transformação digital?
		Explorar as estratégias adotadas para melhor lidarem com a evolução tecnológica no setor.	Determinantes da transformação digital	Organizacionais	Facilitadores organizacionais (19) Limitadores organizacionais (11)	O que considera fundamental a sua organização fazer para o sucesso da transformação digital?
				Individuais	Facilitadores individuais (34) Limitadores individuais (3)	O que considera fundamental os bancários desenvolverem na sua carreira no setor? Que competências considera fundamentais para os bancários lidarem melhor com a evolução tecnológica?
Explorar a percepção da atuação da GRH relativamente ao processo de transformação digital no setor bancário.	Papel da GRH	Atual	GRH inativa (42) GRH ativa (3)	Como tem a organização gerido a carreira dos seus colaboradores? Como caracteriza a função de RH na sua organização em termos de apoio prestado às constantes evoluções a que temos assistido nos últimos anos?		
		A futuro	GRH inativa (8) GRH ativa (8)	Como acha que no futuro será feita a gestão de carreira na sua organização?		
Informação a acrescentar: Constatções e/ou Recomendações						Que informação gostaria de acrescentar sobre este tema?

A primeira identificação das dimensões de análise teve em conta a conceptualização da transformação digital, realizada no capítulo da revisão da literatura e o guião da entrevista. Assim, na sua essência, as dimensões contemplavam a revisão da literatura

sobre o fenómeno em estudo e os dados recolhidos pela técnica da entrevista semiestruturada. Porém, verificou-se toda uma reformulação permanente de dimensões e categorias de análise conforme se foi analisando o conteúdo das entrevistas, estando o modelo de análise do investigador em permanente e simultânea criação e ajuste, tendo resultado a sua elaboração do decorrer de toda a fase exploratória (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Foram importadas as entrevistas em formato documento *Word* para o respetivo *software* *Webqda* e foi feita a leitura de uma entrevista de cada vez. Com a leitura de cada entrevista os textos das entrevistas foram repartidos em unidades de análise que foram categorizadas dentro dos respetivos domínios identificados previamente (Fernandes & Maia, 2001).

Assim se foram criando categorias de análise sempre que se identificava que a mesma ainda não existia conforme se ia respondendo às questões “O que é isto?”, “A que se refere?”, “Com que outras categorias se relaciona?”, “Como se relaciona?”, ou seja, sempre com uma abordagem de questionamento e de comparação constante que assenta no modelo de investigação *Grounded Theory* proposto pelos autores Glaser e Strauss no âmbito de um estudo que estes autores desenvolveram em que queriam conseguir relacionar a teoria e a realidade estudada (Fernandes & Maia, 2001), por forma a compreender fenómenos sociais com o devido distanciamento das ideias pré concebidas do investigador e com o recurso a um conjunto de estratégias metodológicas sistemáticas a aplicar na análise qualitativa (Charmaz, 2006). Esta metodologia foca-se essencialmente na dimensão humana da sociedade e nos significados que atribuem às suas vidas para a construção da compreensão da experiência e de significados, sustentando os princípios da conceptualização da realidade (ontologia) e da conceção de processos de conhecimentos (epistemologia) (Fernandes & Maia, 2001).

Após uma recolha de dados importantes e úteis os mesmos devem ser alvo de codificação resultante da leitura pormenorizada, detalhada e completa para depois serem escolhidos recortes do texto que permitam ao investigador construir a sua teoria, sendo este processo ao abrigo da *Grounded Theory* (Charmaz, 2006). De acordo com Fernandes e Maia (2001) a análise de dados pela aplicação da *Grounded Theory*, ou seja, a *Grounded Analysis* assenta em três tipos de codificação: a aberta, a axial e a seletiva.

Estes tipos de codificação foram seguidos e realizados pelo investigador no decorrer do seu processo de análise. Inicialmente, na codificação aberta, o trabalho do investigador passou pela decomposição dos dados de cada entrevista em unidades de análise (partes do texto) que representavam o fenómeno, comparando com outros já analisados anteriormente, rotulando com um nome e criando assim categorias conceptuais que poderiam ser desdobradas em categorias mais específicas e posteriormente, na fase da codificação axial, agrupando categorias pela criação de relações de similaridade entre conceitos que se podiam associar provisoriamente ao mesmo fenómeno (Fernandes & Maia, 2001). Estas associações foram alvo de muitos ajustes e alterações, uma vez que se verificava que um conceito poderia integrar categorias diferentes não sendo mutuamente exclusivo, tendo sempre presente as questões: “O que é isto?” e “A que fenómeno pertence?”. A nomeação das categorias foi feita tendo como base os conceitos que foram sendo identificados na revisão da literatura e pela sensibilidade teórica do investigador. A necessidade de reformulação e de reorganização constante das categorias que se foram criando deveu-se à complexidade que é este processo de nomear categorias e que consiste em especificar, ou seja, implica a definição das suas características no contexto do fenómeno em estudo (identificar propriedades e respetivas dimensões) (Fernandes & Maia, 2001). Este processo de categorização foi sendo permanentemente ajustado e melhorado através da revisitação sistemática do campo de análise para novas verificações da validade e da relevância dos dados, tendo-se iniciado pela criação das designadas pela autora Charmaz (2006) “categorias frágeis” (assim designadas porque vão sendo alvo de reformulação) e deu origem a uma estrutura conceptual extensa, que o próprio *software* disponibiliza em formato de esquema de árvore (anexo B), conforme a designação que dá a estes códigos, os códigos árvore.

O processo de categorização ficou finalizado com a codificação seletiva e quando já não foi possível continuar a definir novas categorias aquando da análise de novas entrevistas realizadas, momento em que se considera que o processo de categorização atinge a sua saturação (Fernandes & Maia, 2001). Assim nesta fase da categorização seletiva o investigador procedeu à categorização hierárquica, estabelecimento de relações e à identificação de categorias centrais, começando a construir neste momento a narrativa descritiva do fenómeno central de estudo, que permite responder a questões como: “O que parece ser mais importante na diversidade de categorias?” e “Qual parece ser o problema principal?”. Tendo depois selecionado a melhor categoria para representar a descrição.

Pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas emergiram sete categorias, sendo elas: a evolução da profissão de bancário, os impactos da transformação digital no setor bancário, as percepções, emoções, atitudes e reações (PEAR), as determinantes da transformação digital, o papel da GRH, a perspectiva futura para o setor bancário e as constatações e/ou recomendações que os bancários fizeram no final das suas entrevistas.

Estas categorias subdividiram-se em subcategorias: a descrição da evolução da profissão de bancário, os fatores de evolução da profissão de bancário, a evolução no futuro da profissão de bancário, os impactos da transformação digital na atividade bancária, os impactos da transformação digital na carreira dos bancários, a transformação digital sem impactos na carreira dos bancários, os desafios da transformação digital, o PEAR dos bancários, o PEAR das equipas, o PEAR dos líderes, as atitudes e reações dos bancos, as determinantes organizacionais para a aceitação da transformação digital, as determinantes individuais para a aceitação da transformação digital, o papel atual da GRH, o papel a futuro da GRH, a perspectiva futura para o próprio bancário (daqui a cinco anos), a perspectiva futura para a profissão de bancário e, por fim, a perspectiva de crescimento do setor bancário.

Como referem Fernandes e Maia (2001) o procedimento assente nos princípios da *Grounded Theory*, do questionamento e comparação constante, é complexo porque exige que o investigador esteja permanentemente a fazer a verificação da análise junto dos dados e pode ser necessário reformular toda uma análise realizada antes.

O investigador tem presente que o conhecimento que foi produzido não foi independente das metodologias utilizadas e dos quadros teóricos com que lhe foi dado significado e procurou sistematicamente uma atuação que permitisse acima de tudo a autenticidade e a transferibilidade do fenómeno, mais do que a sua validade e generalização, pois a intenção do investigador não é a busca pela generalização dos dados, mas antes o desenvolvimento de uma capacidade preditiva para fenómenos com propriedades e dimensões equiparados aos identificados neste estudo (Fernandes & Maia, 2001; Strauss & Corbin, 1998).

Como refere Creswell (2007, p. 187):

“O pesquisador qualitativo reflete sistematicamente sobre quem ele é na investigação e é sensível à sua biografia pessoal e à maneira como ela molda o

estudo. Essa introspecção e esse reconhecimento de vieses, valores e interesses (ou refletividade) tipifica a pesquisa qualitativa atualmente. O eu pessoal torna-se inseparável do eu pesquisador. Isso também representa honestidade e abertura para pesquisa.”

O pesquisador qualitativo usa principalmente o raciocínio indutivo sendo que a sua pesquisa é interpretativa e em que o próprio pesquisador se encontra de alguma forma envolvido numa experiência sustentada com os participantes (Creswell, 2007).

Tendo o investigador presente que não existe o melhor método a aplicar em detrimento de outros procurou corresponder ao que lhe era esperado com o recurso permanente coerente ao seu bom senso e medindo os seus limites e a sua validade na sua reflexão teórica (Quivy & Campenhoudt, 2005).

2.6 Caracterização dos participantes do estudo

A população deste estudo é composta por profissionais do setor bancário, os bancários, com mais de dez anos de experiência na atividade do setor e que desempenhem funções de atendimento a clientes e de serviços centrais.

Atendendo à dificuldade de obter depoimentos sobre o tema desta investigação o método de amostragem aqui utilizado foi o da amostragem por conveniência (Hill & Hill, 2016), uma vez que, é mais fácil obter depoimentos quando já existe uma relação entre o investigador e os participantes assente numa partilha de sensibilidade sobre os temas abordados e na capacidade de empatia do investigador, por ser possível ao investigador estar inteiramente integrado e inteirado da realidade dos participantes e conseguindo entrar na realidade do participante para uma maior compreensão das suas narrativas sobre as suas perceções da realidade (Minayo & Costa, 2019).

Este estudo obteve a participação de 18 bancários, dos quais oito eram do género feminino (44%) e dez do género masculino (56%) (Tabela 2). A média de idades rondou os 45 anos, sendo que o participante mais novo tinha 38 anos e o mais velho 56 anos de idade (Tabela 3).

Tabela 2 - Género dos entrevistados

Género	N.º	%
Feminino	8	44%
Masculino	10	56%
Total	18	100%

Tabela 3 - Idade dos entrevistados

Entrevista	Idade
Entrevista 1	56
Entrevista 2	38
Entrevista 3	49
Entrevista 4	46
Entrevista 5	42
Entrevista 6	52
Entrevista 7	45
Entrevista 8	39
Entrevista 9	40
Entrevista 10	43
Entrevista 11	41
Entrevista 12	54
Entrevista 13	42
Entrevista 14	48
Entrevista 15	40
Entrevista 16	39
Entrevista 17	40
Entrevista 18	48
Média	45
Mínimo	38
Máximo	56

A idade mais frequente foi a de 40 anos (Tabela 4). Nesta população 3 dos participantes eram divorciados, 1 solteiro e a grande maioria, os restantes 14, eram casados (Tabela 5).

Tabela 4 - Frequência de idades

Idade	Frequência
40	3
39	2
42	2
48	2
38	1
41	1
43	1
45	1
46	1
49	1
52	1
54	1
56	1

Tabela 5 - Estado civil dos entrevistados

Estado Civil	N.º	%
Casado	14	78%
Divorciado	3	17%
Solteiro	1	6%
Total	18	100%

Maioritariamente, licenciados uma vez que apenas dois participantes detinham o 12º ano de escolaridade, um participante com o Bacharelato, e um participante com Mestrado, todos os restantes 14 tinham Licenciatura nas áreas de Economia, de Gestão e de Relações Internacionais (Tabela 6).

Tabela 6 - Escolaridade dos entrevistados

Habilitações Literárias	N.º	%
Ensino Secundário	2	11%
Bacharelato	1	6%
Licenciatura	14	78%
Mestrado	1	6%
Total	18	100%

Os entrevistados são maioritariamente colaboradores do Banco Santander Totta, SA, porém, existe um participante de cada uma das restantes instituições de crédito com atividade no mercado com mais de 10 anos, à exceção do Banco Millennium BCP (Tabela 7).

Tabela 7 - Bancos onde trabalham os entrevistados

Instituição Financeira	N.º	%
Banco Santander Totta	11	61%
Caixa de Crédito Agrícola	1	6%
Caixa de Montepio Geral	1	6%
Caixa Geral de Depósitos	1	6%
Banco Português de Investimento	1	6%
Novobanco	1	6%
Eurobic	1	6%
Bankinter	1	6%
Total	18	100%

Os entrevistados são na sua maioria gestores de clientes em balcões físicos, mas também participaram neste estudo um gestor de clientes digital, um gestor de clientes num balcão físico com serviço de café, dois diretores de balcões físicos e um diretor de balcão digital de apoio aos subdiretores, um assessor financeiro, um analista de crédito e um gestor de contencioso (Tabela 8).

Tabela 8 - Funções desempenhadas pelos entrevistados

Funções	N.º	%
Assistente de Caixa	1	6%
Gestor de Clientes em Balcão	9	50%
Gestor de Cliente Digital	1	6%
Gestor de Cliente em Balcão com serviço de Café	1	6%
Assessor Financeiro	1	6%
Analista de Crédito Empresas	1	6%
Gestor de Contencioso	1	6%
Diretor de Balcão Digital de Subdiretores	1	6%
Diretor de Balcão Físico	2	11%
Total	18	100%

A antiguidade média dos participantes como bancários é de 20 anos, sendo que o participante com menos antiguidade tinha 13 anos como bancário e o com mais antiguidade tinha 32 anos como bancário (Tabela 9).

Tabela 9 - Antiguidade dos bancários

Entrevista	Antiguidade
1	31
2	13
3	24
4	23
5	15
5	25
6	25
8	16
9	15
10	15
11	16
12	32
13	20
14	20
15	16
16	15
17	16
18	30
Média	20
Mínimo	13
Máximo	32

Capítulo III – Apresentação dos resultados

No decorrer do processo de análise de conteúdo e codificação das entrevistas evidenciaram-se os sete temas principais visíveis na figura (Figura 1) obtida do *software* Webqda. As dimensões de análise principais e já anteriormente identificadas são, assim, os seguintes:

- Evolução da profissão de bancário
- Impactos da transformação digital
- Perceções, Emoções, Atitudes e Reações (PEAR)
- Determinantes da transformação digital
- Papel da GRH
- Perspetiva futura
- Constações e/ou recomendações

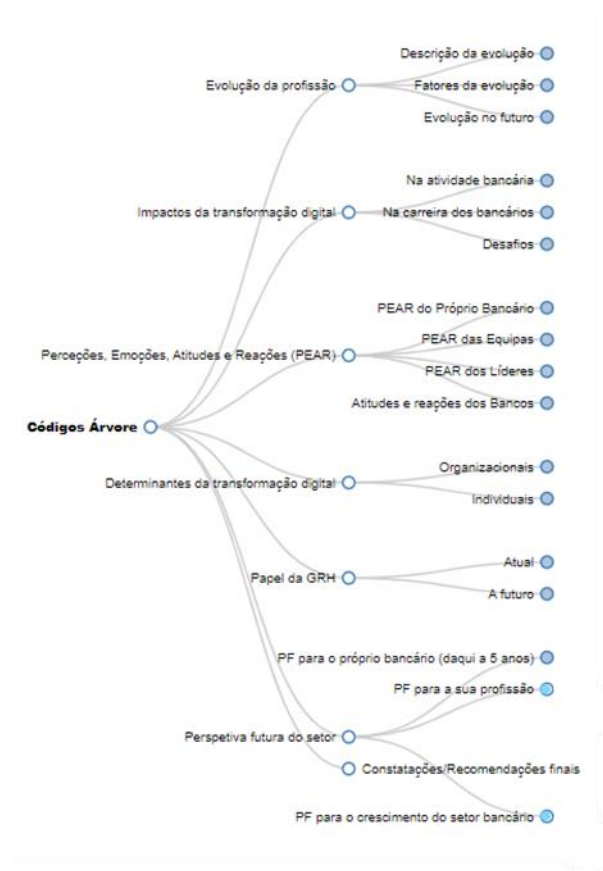


Figura 1- Códigos árvore das principais dimensões de análise

3.1. Evolução da profissão de bancário

No que diz respeito ao tema da evolução da profissão de bancário no seguimento do sistema de codificação (Figura 2) foram consideradas três categorias de acordo com as respostas dos bancários

- Descrição da evolução
- Fatores da evolução
- Evolução no futuro

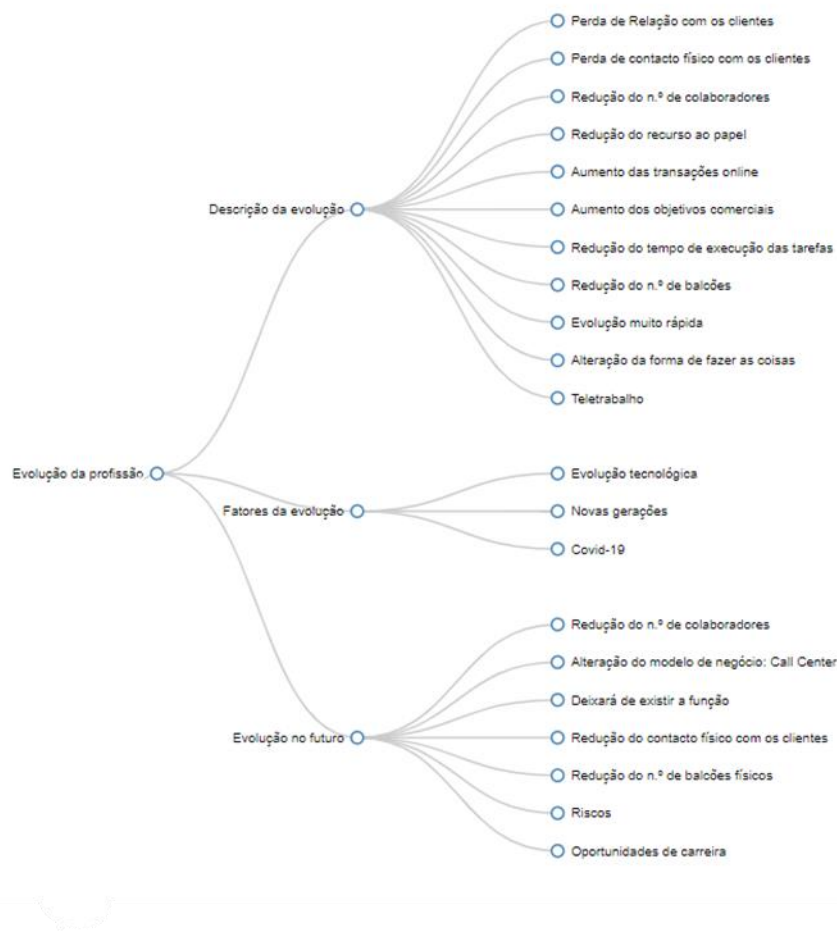


Figura 2 - Códigos árvore: Evolução da profissão de bancário

Salienta-se que uma mesma referência pode estar em categorias e/ou subcategorias diferentes.

3.1.1. Descrição da evolução da profissão de bancário

No que respeita à descrição da evolução da profissão de bancário, foi referido que a evolução se caracteriza essencialmente pelo aumento do número de transações que podem ser realizadas *online*, em modo de autosserviço pelo cliente e sem ter de se deslocar a um balcão:

“Cada vez mais é tudo feito pelo online (...) É tudo digital.” (Entrevista 3)

“Eram rotinas muito analógicas e agora fazemos tudo por via digital. (Entrevista 7)

“Facilita que tudo possa ser feito de forma digital, o cliente consegue fazer praticamente tudo sem vir ao balcão, mas o que é certo é que na venda o cliente precisa sempre de nós.” (Entrevista 9)

Este aspeto permitiu a redução do tempo que os próprios bancários demoram a realizar as tarefas que não acrescentam valor ao exercício da atividade, permitindo-lhes maior organização, rigor e sistematização das suas tarefas:

“É tudo positivo porque temos menos trabalho, quando entrei era tudo feito à mão. Tudo era feito à mão só não era a leitura de cheques. Agora nesse aspeto é muito melhor. Passávamos horas a fazer listagens manuais com os cheques da segurança social. Isso a transformação digital tem sido muito boa para nós.” (Entrevista 3)

“A informática permite sistematizar as tarefas, realizá-las com mais rigor e com maior qualidade. Se isso melhora a minha qualidade de vida não tenho que encará-la como ameaça.” (Entrevista 7)

“Na hora podemos tratar de tudo, antes eram processos que poderiam demorar semanas, agora é online e na hora.” (Entrevista 10)

A evolução para os bancários veio, assim, trazer uma forma diferente de fazer as coisas:

“Os novos sistemas evoluíram sempre de forma favorável. Tem permitido uma forma de trabalhar muito mais ágil. Redução de gastos de papel e redução do número de transações para ter acesso à informação relevante. É mais fácil numa

análise de crédito numa primeira consulta ver logo informação relevante.”
(Entrevista 13)

“E com a entrada do digital a forma de trabalhar mudou completamente. Se antes fazíamos duas ou 3 reuniões por mês agora fazemos 2 ou 3 por semana.”
(Entrevista 17)

“O que mudou muito foi a forma de fazermos as coisas.” (Entrevista 16)

Os bancários verificaram a redução da quantidade de papel que se utiliza e as impressões realizadas e por isso consideram que ficaram com mais tempo para dedicarem aos clientes:

“O que alterou mais foi usar menos papel.” (Entrevista 14)

Evoluiu imenso. Porque inicialmente era quase tudo feito em papel, não é? e agora ultimamente e muito rapidamente passou-se a fazer ser quase tudo digital, o que por um lado acaba por ajudar.” (Entrevista 2)

“Tínhamos muito papel para trabalhar para tratar tudo com o cliente e a pandemia precipitou tudo, fez com que ficássemos muito mais autónomos, quer no dia a dia nas coisas que temos que fazer, quer na forma como contactamos com o cliente.”
(Entrevista 11)

“Mas a maior alteração é a redução do papel.” (Entrevista 15)

Todavia, com o aumento das operações passíveis de serem realizadas *online* há menor contacto físico com os clientes que por sinal se deslocam cada vez menos aos balcões:

“Mantemos o atendimento pessoal, mas é muito residual, agora é tudo feito pelo telefone. (...) Mas também acho que faz falta o contacto com o cliente, acho que devia haver um meio termo porque as coisas e há certos processos que não se fazem só digitalmente.” (Entrevista 2)

“Alterei o contacto físico pessoal com os seres humanos e passei a ser um funcionário remoto.” (Entrevista 7)

E como tal a uma perda de relação com os clientes:

“Acho que a banca vai no sentido de perder relação com o cliente” (Entrevista 12)

“Não vai haver relacionamento pessoal. Que é o que nos tem permitido ir fazendo coisas (comercialmente), é a nossa relação com a pessoas.” (Entrevista 6)

“Estou convencido pelo que ando a ver que a banca vai ser impessoal, ser bancário vai ser uma função impessoal.” (Entrevista 18)

“Acho que é cada vez mais uma banca sem rosto” (Entrevista 1)

Esta redução das visitas dos clientes aos balcões e a digitalização da maior parte das tarefas dos bancários fomenta a intenção das organizações bancárias em reduzirem o número de colaboradores nos balcões:

“Tem gente a mais despede-se, os que estão mais perto da reforma. Todos estaríamos à espera, mas não tão rápido, mas a banca sempre tratou bem os funcionários e sempre foram bem vistos na sociedade. Mas hoje em dia qualquer pessoa ganha mais do que um bancário. Deixou de ser uma profissão bem reconhecida, atrativa e o respeito que existia pelos bancários deixou de existir. Por vezes, colegas que trabalham numa loja de supermercado ganham mais do que um bancário.” (Entrevista 14)

“Eu vi todo este processo de transformação de encolhimento de número de pessoas, foi num pressuposto para que a banca portuguesa estivesse mais acelerada do que aquilo que realmente está.” (Entrevista 4)

“O aspeto negativo foi a saída das pessoas da atividade nos últimos anos. Porque eram pessoas que se dedicaram durante muitos anos a esta atividade e de um momento para o outro ficaram sem o seu trabalho e sem o seu ganha-pão. Mas hoje em dia temos de estar preparados para isso, porque o que hoje é certo amanhã pode ser incerto. Foi o principal efeito. Os colegas terem que procurar uma nova vida, e numa idade já mais avançada.” (Entrevista 5)

Assim como a redução do número de balcões:

“Está a criar uma ideia de muito facilitismo na atividade. Os bancos estão a cair na tentação de se transformarem numa plataforma de serviços financeiros. Mas têm que tomar uma opção, ou optam mesmo por uma plataforma financeira e abandonam a rede de retalho ou dedicam mais atenção á rede de retalho que tem sido negligenciada.” (Entrevista 7)

“Tudo digital, só call centers. Nada pessoal.” (Entrevista 8)

“Na perspectiva da instituição, não é dito, mas eu sei que a ideia é o banco tornar-se numa plataforma digital, sinto sinceramente que é isso.” (Entrevista 4)

E o aumento da pressão para a realização dos objetivos comerciais, ou seja, para se conseguirem níveis mais elevados de comercialização de produtos oferecidos pelo setor bancário:

“Menos pessoas, muita pressão, muito stresse para conseguir lucros, cortar nas pessoas e exigir mais. Na fase covid foi extremamente desgastante. Havia muito trabalho.” (Entrevista 13)

“A nível de exigência é muito mais exigente, nos últimos 2 anos duplicaram-nos os objetivos. E com a entrada do digital a forma de trabalhar mudou completamente. Se antes fazíamos duas ou 3 reuniões por mês agora fazemos 2 ou 3 por semana. A exigência interna, de objetivos e na gestão do dia a dia.” (Entrevista 17)

“Um desgaste muito grande por parte das pessoas. A minha profissão tem tendência a acabar. E somos levados ao limite neste momento, até à exaustão e vamos ver o que nos espera depois com a digitalização e o desaparecimento dos clientes na banca.” (Entrevista 6)

“Houve uma mudança muito grande, principalmente de paradigma e de foco nos resultados. Quando entrei eramos mais focados no serviço e em dedicarmo-nos ao cliente e depois passamos mais para a atividade comercial e para o produto.” (Entrevista 5)

Esta evolução da profissão do bancário, em que os mesmos descrevem como sendo muito rápida, traz consigo o surgimento do teletrabalho, algo muito pouco comum no exercício da profissão de bancário:

“Acho que as coisas estão a ser rápidas demais na perspectiva da evolução. Acho que a banca se está a posicionar só na vertente online e competir a nível global e não apenas local.” (Entrevista 17)

“O ritmo é muito acelerado, estão a deixar pessoas para trás. Pessoas com muita capacidade.” (Entrevista 6)

“Se a banca fizer isto muito rápido e não tomar precauções em termos de manter a estrutura humana e física pode ser uma ameaça. Podem pensar que a digitalização faz tudo, mas na minha opinião, não é bem assim, devem ir passo a passo e tentar conciliar as duas coisas. As duas coisas são importantes quer seja a digitalização quer seja as pessoas e as exigências físicas. (...) Acho que não deveriam avançar demasiado depressa e abdicar da rede física e das pessoas. A digitalização só por si não vai fazer o caminho e acho que se iriam arrepender dentro de pouco tempo e a ficar para atrás. Outras organizações já estão a fazer o contrário, em vez de apostar na digitalização a apostar na rede física, e se calhar vão voltar a ter sucesso.” (Entrevista 5)

“Conseguimos trabalhar à distância o que era uma coisa impensável no nosso setor.” (Entrevista 12)

3.1.2. Fatores da evolução da profissão de bancário

Os principais fatores apontados para esta evolução pelos bancários entrevistados são: a evolução tecnológica atendendo ao desenvolvimento e implementação de aplicações que permitem o trabalho remoto, os acessos multicentro, a automatização da maioria dos processos:

“Tecnologia e a pandemia.” (Entrevista 11)

“Tecnologia, em primeira análise. As crises financeiras que aconteceram contribuíram muito para a evolução da banca, mas essencialmente a tecnologia”. (Entrevista 16)

“A tecnologia, completamente. A automatização a todos os níveis, os processos informáticos de tudo e mais alguma coisa. Hoje é totalmente diferente de estar com os clientes. Não tanto a técnica comercial nem tanto as pessoas, mas eu acho que toda esta alteração que houve do ponto de vista informático, é esse o principal fator.” (Entrevista 4)

“É verdade que há uma série de fatores que depois acabam por funcionar quase como uma simbiose com cada um de nós e um deles são...são... é a evolução tecnológica.” (Entrevista 1)

O Covid-19 que marcou o verdadeiro ponto de viragem no que à evolução da profissão de bancário diz respeito:

“O desenvolvimento das aplicações que permitam o trabalho remoto, os acessos multicentro. Depois sofreu um grande crescimento na altura do covid, revolucionou por completo a nossa profissão. Era uma tendência que já se vinha a fazer sentir nos últimos anos, mas com o covid sofreu... teve um boost fabuloso e obrigou a que as empresas se decidissem a investir a sério neste tipo de operativas que eu uso hoje em dia. (...) Vai continuar esta tendência da digitalização, mas a um ritmo mais lento. O processo de digitalização levou a uma aceleração brutal com o covid.” (Entrevista 7)

“Algumas mudanças que aconteceram foram aceleradas pela pandemia.” (Entrevista 10)

“O fator desta evolução foi o covid que provocou uma aceleração, depois a parte digital. O acesso a plataformas digitais acaba por não levar tantas pessoas às agências.” (Entrevista 6)

E a procura dos bancos em se adaptarem às intenções de compra e de comunicação das novas gerações de clientes:

“A nova geração que utiliza cada vez mais os telemóveis e computadores, a comunicação que é feita acaba por fazer com que haja necessidade e a falta de tempo, necessidade de desenvolver ferramentas para se tratar das coisas de forma mais ágil e sem ter que haver uma deslocação ao balcão.” (Entrevista 11)

“Mas entendo que tem que ter alternativas para chegar a outros tipos de clientes e a estas pessoas mais jovens que o banco quer chegar.” (Entrevista 4)

“Temos clientes completamente distintos, com necessidades completamente distintas e isso obriga-nos a crescer também, se quisermos aproveitar.” (Entrevista 1)

3.1.3. Evolução da profissão de bancário no futuro

Para o futuro os bancários, os participantes no estudo consideram que a evolução se sentirá com a redução do número de colaboradores e de balcões:

“Acho que a nossa situação no setor da banca vai piorar. A nível de colaboradores eu acho que vai piorar, acho que daqui a 10 anos vamos ser metade, dos colaboradores que estamos agora.” (Entrevista 3)

“Acho que vamos ser cada vez menos humanos nos balcões.” (Entrevista 11)

“Não vai ter nada a ver, a forma digital como tudo está não vai haver tanta gente a trabalhar na banca.” (Entrevista 15)

E em que o contacto físico com os clientes será menor:

“Passamos de uma interação pessoal e humana e vamos estar daqui por 10 anos sem qualquer interação pessoal. Vamos ser contactos e números. Teremos um algoritmo que nos dirá o que fazer. Não vai haver relacionamento pessoal.” (Entrevista 6)

“Estou convencido pelo que ando a ver que a banca vai ser impessoal, ser bancário vai ser uma função impessoal. O gestor vai estar centralizado em Lisboa e o cliente noutra zona qualquer do país. Tenho quase a certeza que a informática via matrizes, algoritmos vão dar respostas às pessoas. Penso que a banca será gerida pela inteligência artificial.” (Entrevista 18)

Consideram a possibilidade de extinção da função de bancário:

“É uma profissão completamente em extinção e que vai ter que ser redimensionada e atualizada para os tempos atuais, com umas características completamente diferentes.” (Entrevista 12)

“Mas acho que a tendência é que mais 15, 20 anos a profissão de bancário deixe de existir. Só para os quadros superiores é que se manterão, os colaboradores de balcão acredito que já não existirão.” (Entrevista 14)

“Já há algum tempo que se fala que uma das profissões a desaparecer é a de bancário.” (Entrevista 4)

Bem como a alteração do modelo de negócio para *Call Center*:

“A banca será um call center.” (Entrevista 14)

“Acho que cada vez mais vai funcionar como uma espécie de call center, sinceramente. É o que se vê. Cada vez mais as portas a fecharem o atendimento ao

público e a insistência em contactar clientes e em formalizar vendas e, portanto, acho que vai ser cada vez mais por esse sentido, e daí a parte humana se estar a perder e eu achar que não é futuro.” (Entrevista 2)

Referem ainda a possibilidade de surgimento de riscos relacionados com a cibersegurança e a criação de novas oportunidades de carreira dentro da atividade do setor bancário:

“O desafio vai ser sempre a segurança e conseguir chegar aos clientes e estes confiarem em nós. A quantidade de pessoas de hackers... a informatização tem coisas boas e más, ajuda nas tarefas, porém, tudo o que fazes passa a ser controlado, tudo o que digas e que faças, a internet depois vai devolver-te.” (Entrevista 13)

“Temos uns jovens com uma aliteracia financeira muito grande e penso que isso não vai ser muito bom para a banca no futuro.” (Entrevista 6)

“Vai criar oportunidades novas, o bancário típico vai ser uma pessoa com formação na área económico-financeira, cada vez mais o bancário vai ter um grande conjunto de competências informáticas, um grande conjunto de competências comerciais, e uma formação genérica na área das finanças, da economia, na gestão de empresas.” (Entrevista 7)

3.2. Impactos da transformação digital no setor bancário

No âmbito dos impactos da transformação digital, foi realizada a distinção de três categorias (Figura 3), são elas:

- Impactos da transformação digital na atividade bancária
- Impactos da transformação digital na carreira dos bancários
- Desafios

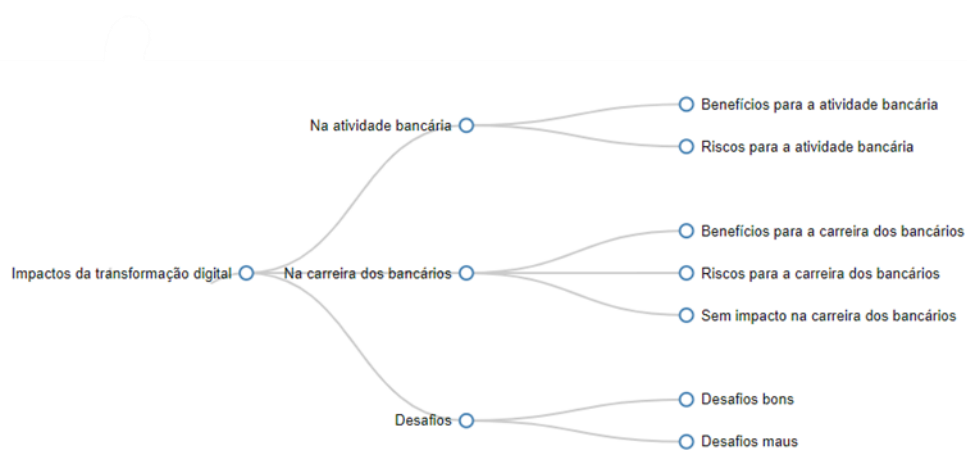


Figura 3 - Códigos árvore: Impactos da transformação digital no setor bancário

3.2.1. Impactos da transformação digital na atividade bancária

De uma forma geral, os bancários reconhecem muitos benefícios para a atividade bancária resultantes da transformação digital no setor, o que se pode ver pela quantidade de referências feitas pelos bancários entrevistados a benefícios da transformação digital para a atividade bancária. Nestes benefícios enquadram essencialmente, o facto de muitas das tarefas que eram realizadas manualmente passarem a ser feitas com recurso ao computador e ao online, o que veio facilitar o trabalho e a realização de tarefas no dia a dia, permitindo também a redução do tempo que era despendido para a realização dessas mesmas tarefas. Nesta perspetiva, o cliente também tira proveito, uma vez que, as suas solicitações são mais rapidamente atendidas, e o bancário acaba por ficar com mais tempo para prestar mais atenção ao cliente e a criar relação. O facto de tudo começar a ficar registado *online* traz ao colaborador bancário segurança e prevenção no que respeita a erros que o próprio possa cometer:

“Positivos. É tudo positivo porque temos menos trabalho, quando entrei era tudo feito à mão. Tudo era feito à mão só não era a leitura de cheques. Agora nesse aspeto é muito melhor. Passávamos horas a fazer listagens manuais com os cheques da segurança social. Isso a transformação digital tem sido muito boa para nós.” (Entrevista 3)

“Vai criar oportunidades novas.” (Entrevista 7)

“Menos papel. Acaba sempre por ser menos papel. Menos trabalho administrativo porque fica tudo gravado digitalmente. E o cliente recebe uma cópia do que assina, é muito mais cómodo e rápido do que antigamente.” (Entrevista 8)

“Uma das coisas que eu considero mais impactante e sossegante são os níveis de segurança que se foram conseguindo com a transformação digital, o evitar do risco involuntário, o errar, e essa responsabilidade caia só em mim.” (Entrevista 1)

Mas houve quem referisse que começam a registar-se riscos como os constrangimentos com fraudes e situações relacionadas com a segurança de dados e aumenta a dificuldade para os próprios bancários em criarem relação com os clientes e de terem oportunidades de contacto com os clientes para a realização de vendas comerciais:

“A banca cada vez mais é impessoal, é um serviço que tu tens que não tratas com a pessoa em si nem com o gestor como antigamente. É impessoal, quando vais ao balcão é porque realmente não conseguiste tratar remotamente. De resto é tudo feito online, cada vez mais.” (Entrevista 3)

“Se de facto houver aqui alguma disrupção nos indicadores da segurança da banca, podemos ter aqui um desacelerar da digitalização. (...) A digitalização só será bem-sucedida se tiverem indicadores de segurança muito elevados.” (Entrevista 7)

“E depois ter em atenção aos ataques cibernéticos que está a criar um ambiente de desconforto e desconfiança. Já há casos muito complicados, pessoas que cedem os dados. Estas suspeitas de quem mexeu nas contas vai criar alguns constrangimentos e leva a que as pessoas procurem ir aos bancos pessoalmente. Depois há muitas falhas nos sistemas informáticos que requerem a análise humana para evitar danos maiores.” (Entrevista 6)

“Tecnologia trouxe-me uma coisa é que eu em vez de atender 10 clientes, atendo 50. O computador quando colapsa troca de computador, a ti quando te dá um burnout ou uma depressão ficas a comer gelados com a testa e o banco não quer saber. E ninguém é imprescindível. Tive conhecimento que houve jovens que o banco contratou e que passado semanas se demitiram. Vejo cada vez mais que despediram muita gente, fecharam muitos balcões e acho que foi um erro. Reduziram os balcões a 50%, esqueceram-se é que os clientes se mantêm. Os

clientes que querem fazer depósitos são reencaminhados para uma máquina. Clientes de 70 ou 80 anos que querem fazer depósitos são encaminhados para a máquina por um colaborador que depois será despedido. Esquecem-se é que o caixa é a pessoa mais importante do banco, é quem recebe e é quem paga e é quem cria relação com os clientes e deteta oportunidades comerciais. Mas também houve alguns que não quiseram seguir esta dinâmica comercial de detetar oportunidades o que ajudou à perspectiva de os caixas serem colaboradores que não querem fazer mais do que aquela função de depositar e levantar. A banca está numa transformação brutal, as diretivas europeias estão cada vez mais exigentes.” (Entrevista 18)

3.2.2. Impacto da transformação digital na carreira dos bancários

No que diz respeito aos impactos que a transformação digital tem na carreira de bancários foi mais comum referirem que não impactou na evolução da sua carreira, bem pelo contrário, de uma forma geral, os bancários consideram que a sua carreira está estagnada independentemente da evolução da atividade e da transformação digital por que tem passado o setor, não tendo fomentado progressão de carreira. A dispensa de colaboradores e o fecho de balcões, e a desvalorização da profissão do bancário, retirando-lhe o sentido de credibilidade e de utilidade que era característico desta profissão, são apontadas como principais impactos:

“Ao nível de carreira, não tenho esperança nenhuma em ter qualquer tipo de evolução a não ser a obrigatória. A transformação digital não teve qualquer contributo.” (Entrevista 3)

“Completamente estagnada, estagnação de carreira e de aquisição de conhecimentos, as formações são feitas por mim na maioria por minha iniciativa. Tudo o que eu tenho feito é por minha iniciativa do que propriamente por iniciativa do banco.” (Entrevista 12)

“Sinto que é uma profissão que tem vindo a perder valor e a nivelar por baixo, ano após ano. Vejo isso mesmo a nível de rendimento, vamos tendo uma promoçãozinha. Não me sinto recompensado por tudo aquilo que vou fazendo em termos de trabalho.” (Entrevista 10)

“Em termos de evolução de carreira não acrescentou. Apenas com a experiência que me foi dando. Mas acabou por denegrir um pouco a imagem de bancário. Serão cada vez menos bancários. Mexeu também na perspectiva de se calhar sermos cada vez menos úteis e isso mexe um bocadinho a nível sentimental e sei que há agências que se calhar vão desaparecer no futuro. E quem está em agências mais do interior se calhar sente isso mais do que quem está em agências do litoral. Isso é uma incerteza que tem provocado. Mas temos que estar adaptados e aceitar as coisas e viver o dia a dia.” (Entrevista 5)

Pontualmente, referiram que o facilitar da realização das tarefas permitiu melhorar a relação com os clientes e conseguir a concretização de mais objetivos o que é benéfico para a sua carreira e que surgiu necessidade de contratação de mais bancários para determinadas funções:

“A informatização digital acabou por ter impacto na minha carreira porque depois surgiu a necessidade de recrutar mais analistas de crédito no Porto o que me permitiu mudar de função.” (Entrevista 13)

“Eu acho que acaba por influenciar a carreira porque as ferramentas ajudam no contacto com o cliente. E a teres melhores resultados o que faz com que tenha impacto na tua carreira. Vejo essencialmente vantagens com a tecnologia, mas há quem tenha maus princípios com o uso da tecnologia, por exemplo, falsificação de documentos.” (Entrevista 8)

“Por exemplo, a explosão das reuniões que se fazem agora por teams, e que no meu caso, permitiu terem uma perspectiva diferente da minha pessoa, conquistei respeito e acabei por subir um nível por esse motivo.” (Entrevista 16)

Porém, o crescente dispensar de colaboradores do setor bancário é identificado como um risco para a carreira dos bancários resultante dos impactos da transformação digital no setor bancário bem como a permanente comparação da capacidade dos colaboradores bancários com a capacidade das máquinas em fazerem as tarefas:

“é a redução de pessoal por não serem necessários tantos colaboradores para tratarem da documentação e de todos os processos.” (Entrevista 2)

“põe quem gere a pensar que as pessoas são iguais às máquinas e que conseguem andar ao ritmo delas. Cada colaborador tem o seu ritmo.” (Entrevista 16)

“Eu tenho lidado relativamente bem. Custa-me a aceitar algumas coisas, não entendo algumas coisas que de estão a fazer, pelo menos da forma tão rápida como se está a fazer, escabrosa e escandalosa. Isso custa-me a entender. O objetivo será diminuir o mais rápido possível a massa salarial do banco, transformar tudo em máquinas, e colocar os informáticos a calcular os algoritmos, a adivinharem as necessidades das pessoas para depois se venderem os produtos. Tanta coisa que se quer fazer que depois não há controlo nas coisas. (...) Os benefícios não os vejo muito bem... possivelmente vou deixar de exercer aquilo que faço. Sou atualmente caixa e passarei a ser um gestor de cliente. Estão a forçar-me a evoluir para gestor. Não tenho alternativa.” (Entrevista 6)

“O aspeto negativo foi a saída das pessoas da atividade nos últimos anos. Porque eram pessoas que se dedicaram durante muitos anos a esta atividade e de um momento para o outro ficaram sem o seu trabalho e sem o seu ganha-pão. Mas hoje em dia temos de estar preparados para isso, porque o que hoje é certo amanhã pode ser incerto. Foi o principal efeito. Os colegas terem que procurar uma nova vida, e numa idade já mais avançada.” (Entrevista 5)

3.2.3. Desafios da transformação digital

A transformação digital veio desafiar os bancários a saírem da sua zona de conforto e a aplicarem competências que os próprios reconhecem que nem sabiam que as tinham, uma vez que, têm de estar em permanente atualização e a acompanhar a evolução que assola o setor bancário:

“Conseguir acompanhar a evolução, porque é diário. Diariamente recebemos indicações de alterações de programas que estão a ser alterados. Tento não ficar para trás, mas começo a ficar para trás. Tento não ficar louca quando surge um programa novo. Tento perceber, acalmar para começar a utilizar. Temos formações para os programas, mas são em horário de trabalho e estamos em atendimento e não conseguimos atender e assistir às formações.” (Entrevista 3)

“Temos que acompanhar, tentar perceber como funciona, explorar os novos programas. Isso realmente faz com que, às vezes, estamos um bocadinho adormecidos, porque não precisamos ou não fazemos trabalhos que precisem tanto da utilização da tecnologia e as novas ferramentas, impelem-nos mesmo a tentar

aprender e a saber até para tornar as comunicações mais rápidas e temos mesmo que nos esforçar para saber como funcionam as novas tecnologias. Isso, realmente, desafia-nos a aprender e a tentar perceber como é que se pode fazer. Acabamos por ter que aprender e não ficamos estagnados, até para com os nossos filhos, como a escola online, aprender até para ajudar e explicar como é que funciona. portanto, acaba por nos fazer aprender e isso também é bom.” (Entrevista 2)

“Tem impacto porque tive que melhorar e ir buscar capacidades que estavam escondidas.” (Entrevista 11)

A outra face da moeda que referem é que é mais difícil neste contexto de transformação digital conseguir a confiança dos clientes e como tal criarem relação e de conseguirem alcançar um equilíbrio entre a velocidade das máquinas com que são cada vez mais comparados e a sua própria velocidade, tendo sempre presente que os recursos humanos nos bancos serão cada vez mais dispensados, o que os deixa em permanente estado de preocupação:

“O desafio vai ser sempre a segurança e conseguir chegar aos clientes e estes confiarem em nós. A quantidade de pessoas de hackers... a informatização tem coisas boas e más, ajuda nas tarefas, porém, tudo o que fazes passa a ser controlado, tudo o que digas e que faças, a internet depois vai devolver-te.” (Entrevista 13)

“O equilíbrio entre as coisas. A velocidade da transformação digital não pode ser transportada para a velocidade da vida das pessoas, no dia a dia. Não é por ter um computador que ande a mil à hora que eu deva andar a mil à hora também. Há muitas coisas que se acha que já se tem para melhor lidar com tecnologia, mas efetivamente não se tem, é não passarmos a ser escravos da tecnologia. Já se ouviu falar em empresas em que os computadores desligam e mandam as pessoas para casa. Não sei se não vamos chegar ao ponto de esgotamento tal que faça dar passos atrás, por exemplo, burnouts, etc. a tecnologia não está a cobrir o emagrecimento (em termos de recursos humanos) que o setor da banca está a fazer.” (Entrevista 16)

“Deixar de haver trabalho, há coisas que vamos deixar de fazer. Seremos substituídos por máquinas, o online preocupa-me um bocadinho e a redução de recursos humanos que tem sido feita. Felizmente, a minha organização está a

contratar. Fez antes um emagrecimento, mas agora está a precisar.” (Entrevista 15)

3.3. Perceções, emoções, atitudes e reações (PEAR)

Para uma maior compreensão da experiência vivida pelos entrevistados, a melhor forma de abordar esta procura da compreensão seria procurando agrupar perceções, emoções, atitudes e reação em quatro categorias (Figura 4):

- PEAR do próprio bancário
- PEAR das equipas
- PEAR dos líderes
- Atitudes e reações dos bancos

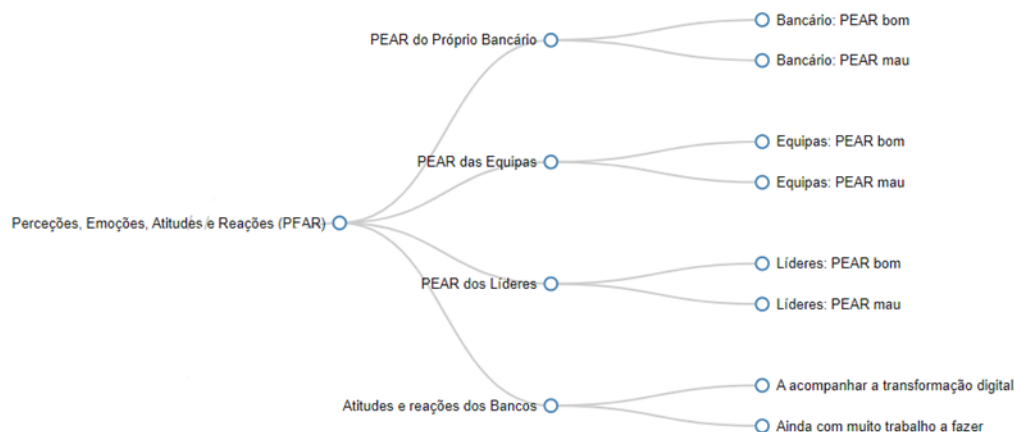


Figura 4 - Códigos árvore: Perceções, emoções, atitudes e reações (PEAR)

A distinção de PEAR bom e mau para os bancários, equipas e líderes surge da tentativa de facilitar o entendimento da componente mais comportamental e emocional que a evolução tecnológica tem provocado no corpo de recursos humanos da organização e na própria gestão da organização.

3.3.1. PEAR do próprio bancário

Há bancários que reconhecem ser adeptos da transformação digital e admitem que, sempre que surge uma novidade tecnológica passível de ser implementada na sua atividade, fazem intenção de a experimentar na confiança de que será mais uma

ferramenta que lhes permitirá serem mais eficazes e eficientes na execução das suas tarefas:

“Tenho acompanhado e adaptado o máximo até mais que alguns colegas mais novos. Quando sai alguma coisa nova eu gosto de experimentar e de perceber onde é que me pode ajudar e permitir ter menos aborrecimentos que não me acrescentam valor. Pode custar, mas hoje em dia está tudo mais facilitado. (...) Emocionalmente lido bem, por vários motivos, lido bem porque sou sempre um curioso nestas coisas, ou seja, não estudei, sou um autodidata, marro, marro até conseguir explorar algumas coisas.” (Entrevista 1)

“Eu adapto-me bem. Tenho sempre curiosidade de as utilizar e adiro, testo, vejo como funciona, sempre que surge uma coisa nova eu quero sempre testar para ver como é que funciona. E quando era comercial primeiro utilizava eu para depois abordar o cliente. (...) Fiz parte de todo o processo, desde a parte da catalogação dos dossiers até ao momento de hoje. Existe uma política de papel zero, é para ser tudo online, digitalizado. Claro que ainda há muita coisa a fazer, porque ainda há quem resista a disponibilizar toda a informação para a consulta de todos. A informatização é uma forma de melhoria para adaptares os teus procedimentos. Nós criamos vícios para fazer caminhos mais curtos para fazer as coisas, e muitas vezes precisamos de ter outras visões para fugir às rotinas dos procedimentos, o problema é que a rotina muitas vezes leva a cometer erros. Por isso ter outra forma de trabalhar e a informatização vem trazer essa possibilidade de olhar para a forma de fazer as coisas com um olhar mais crítico.” (Entrevista 13)

“Gosto do que faço, os bancos são importantes para as pessoas no decorrer da sua vida.” (Entrevista 2)

“Tudo o que nos possa tirar carga administrativa permite-nos tempo para fazer outras coisas.” (Entrevista 8)

“Pessoalmente, acho que me tenho adaptado bem. Há coisas que quando não estamos organizados criam peso na nossa cabeça, e a tecnologia tem ajudado. Quando me comparo com os colegas vejo que me adapto muito bem, porque muitos, por uma questão de idade e geracional não lidam tão bem.” (Entrevista 16)

“Bem, bem. Eu gosto muito de novidade. Só faço um reparo na sequência das coisas. É muita coisa ao mesmo tempo, não dá tempo para digerir. Lança-se algo e não se quer saber se corre bem ou não, é para usar.” (Entrevista 4)

“Acho que sempre me adaptei ao longo da minha vida às transformações. Às vezes no início um pouco cético, mas acabo sempre por me adaptar às constantes evoluções. Porque sei que o mundo está em constante evolução e é como digo, estou preparado para tudo a nível profissional. Quer seja para continuar ou para sair. Nunca será um problema nesse aspeto. Enquanto estiver na organização tento acreditar na organização.” (Entrevista 5)

Todavia, são evidentes a saturação, o medo e a vontade de sair do setor devido ao ritmo acelerado com que tem acontecido esta transformação digital assente num desinteresse pelo cliente e pelos próprios colaboradores em que não se tolera nenhum tipo de atitude de abrandamento, o que acrescenta desumanização a todo o percurso da transformação digital do setor, com o agravar da inexistência de políticas e ações desenvolvidas pela GRH e com o culminar de pressões crescentes na exigência do alcance de objetivos comerciais:

“Já ponderei sair e pondero. Não obstante de ser um setor que está sempre em mudança e que se quisessem nunca existia rotina para os seus colaboradores, mas de facto o setor bancário é um setor de grande desgaste. Eu acho que quem trabalha com paixão e dedicação a certa altura isto começa a desgastar. Não me importava de fazer outra coisa diferente. Apesar de gostar muito do que faço, mas a chama vai ficando pequenina, mas precisava de uma coisa que me motivasse que fosse diferente. Neste momento não sinto entusiasmo. Faria outra coisa diferente e espero poder vir a fazer.” (Entrevista 11)

“As pessoas não têm ideia. Pela minha família eu vejo isso, que as pessoas não sabem o que é ser bancário neste momento, nesta realidade atual. Há sempre a esperança de que algo vai mudar, de ano para ano. Mas surge sempre qualquer coisa que torna mais difícil. É uma pandemia, é uma guerra. Dá a sensação que andamos constantemente a apagar fogos, a saltar de desafios para desafios. Todos os anos era suposto ficar melhor, mas não. Quando achamos que vai ser mais tranquilo afinal há alguma coisa a acontecer. Eu ando sempre a achar que isto vai melhorar. Eu acho que quando estas gerações que estão nos quadros diretivos

forem substituídas acho que pelo menos vai ser diferente, já não digo melhorar, mas pelo menos ser diferente.” (Entrevista 8)

“Eu acho que a principal é a própria categoria da profissão de bancários. É uma classe onde existem vários sindicatos, mas é como se não existisse nenhum. Acho que servem um bocado para nos irem adormecendo aos bancários. Não há pressão dos próprios sindicatos, há poucas greves e quando há gera-se um clima interno que os bancários têm medo em aderir. Eu entrei para um banco em que começou a descambar e houve muitos despedimentos. E o clima que se instalou era o de ameaça de mais despedimentos para fazermos o nosso trabalho.” (Entrevista 10)

“Medo. É assim... é muito difícil ter uma opinião formada... há coisas que eu não pensava antes de ter a minha filha... e agora preocupam-me. No enquadramento do que é a realidade da banca, andamos a vender coisas que sinceramente valem o que valem”. (Entrevista 16)

“Esta evolução assusta-me. A banca dantes não é a banca de agora. Eu acho que após 2008, 2012, 2014, 2018 a banca deixou de ser aquela que conhecíamos. Principalmente, com as situações dos bancos, em que tinham de mudar de nome. Passamos a ser vistos como os maus da fita. Antigamente o bancário era equiparado ao médico, ao advogado, mas hoje em dia não é assim. É o aldrabão que trabalha no banco. Pagamos todos pelas coisas erradas que outros fizeram. Cada vez mais nos vêm como números, as nossas hierarquias. Não querem saber como... mas se houver chatices e responsabilidades a atribuir são os bancários chamados, senão não passam de números.” (Entrevista 18)

3.3.2. PEAR das equipas

Em termos gerais, as equipas lidam bem com a transformação digital:

“A malta nova que entrou fez abanar um bocadinho as bases, porque eles querem mais, falam mais, e vêm muito bem preparados. Nós estivemos muito tempo fechados, sem ter formações e limitávamo-nos a fazer levantamentos e depósitos. De há uns 10 anos para cá é que temos feito formações e outras coisas que não só levantamentos e depósitos. Os colegas mais novos encaram as coisas mais facilmente do que os mais velhos. A maior parte dos meus colegas são mais velhos do que eu.” (Entrevista 3)

“A minha equipa lida bem com a evolução tecnológica. Tenho uma equipa jovem e isso acaba por ajudar.” (Entrevista 13)

“A minha equipa lida bem, porque é pessoal relativamente jovem, eu sou o 2º mais velho. São todos gente nova que acompanha a tecnologia. Não têm qualquer problema de trabalhar com a tecnologia.” (Entrevista 14)

“No geral bem, é uma equipa relativamente nova, que lida bem e que quando cresceu a tecnologia já existia.” (Entrevista 16)

A idade e a antiguidade dos colaboradores funcionam como o principal motivo para que não se empenhem e não aceitem as mudanças impostas pela organização no âmbito da transformação digital:

“Tenho algumas pessoas mais velhas que têm aquela mentalidade do antigo bancário resistente há mudança, porque sempre foi assim que se fez e porque é que agora se vai fazer diferente. E os mais novos que estão mais abertos à mudança.” (Entrevista 10)

“Há velhos do restelo quanto à utilização de novas ferramentas que vão ser implementadas, que antes de a utilizarem já dizem que não é bom. Há pessoas mais abertas à mudança e outras menos abertas à mudança. Predisposição das pessoas é diferente. As mais jovens são mais abertas a explorar novas coisas as mais velhas são menos abertas a lidar com as coisas.” (Entrevista 4)

“Na minha equipa de 20 pessoas, há um bocadinho de tudo. As pessoas mais velhas têm mais dificuldade na adaptação. Quem está na banca há mais de 20 anos tem bastante dificuldade, e não é na transformação digital, é no método, estiveram muitos anos a trabalhar da mesma forma, com papel à frente, e tem dificuldade em se adaptar a esta nova forma de trabalhar e não tanto ao sistema informático. Os mais novos não. A estagiária adaptou-se muito bem ao sistema, mas em termos de perfil falta muita humildade em comparação com a nossa geração. O banco já se começa a perceber que com os estagiários é diferente. Provocou uma reação contrária a contratação de estagiários, porque os que já cá estavam perceberam que os estagiários estão a ser promovidos em pouco tempo quando nós que já cá estamos há muito tempo não somos reconhecidos.” (Entrevista 9)

Mas foi referido que, por vezes, as equipas nem lidam bem nem mal em alguns casos porque simplesmente não têm tempo para pensar no assunto:

“Não é dada a oportunidade de as equipas raciocinarem, questionarem e tentarem perceber se aquele é o melhor caminho. (...) Eu acho que eles não têm tempo para pensar. É tão rápido que começa num dia com um módulo e no dia seguinte acordam com aquele módulo e não sabem se é bom ou não, não lhes é dada a oportunidade”. (Entrevista 1)

3.3.3. PEAR dos líderes

Os líderes são referidos como se de agentes de mudança se tratassem, pois por várias vezes foram referidos como sendo os motivadores para que as alterações tecnológicas sejam implementadas e utilizadas o mais rapidamente possível:

“Para já não tenho notado nada que agrave a adesão à tecnologia. quando estava noutra banco, notava que a chefia tinha mais idade e mais dificuldade em utilizar a tecnologia, em utilizar as novas aplicações.” (Entrevista 14)

“Tem feito um esforço continuo de adaptação a esta nova realidade, a estas novas formas de trabalhar. Sendo certo que mesmo eles têm dificuldade em acompanhar a velocidade da mudança. Pessoas que nos têm que gerir daqui a cinco anos têm que ser pessoas com outras capacidades, informáticas e com outros conhecimentos, porque os atuais também se estão a esgotar na sua capacidade. Porque fizeram o mesmo durante cerca de 30 anos e agora são mais resistentes à mudança porque já criaram alguns hábitos, algumas rotinas e acabam também por impor isso aos outros, mas acabam eles próprios por se resgatarem um bocadinho a estas mudanças. O que é certo é que há muitos diretores comerciais que mal tocam no computador, têm um ou dois assistentes, porque é preciso fazerem apresentações, ficheiros de Excel um conjunto de tarefas mais complexas e não têm as competências para as fazerem. Acaba por o banco estar a pagar 3 ordenados quando poderia ter apenas um colaborador a fazer isso.” (Entrevista 7)

“Fomentam a testar a novas ferramentas. Pedem-nos logo para testar após os webinars que falam sobre os novos aplicativos. Querem que sejamos logo os pioneiros até para depois podermos sugerir o uso das ferramentas.” (Entrevista 8)

“Muito muito bem, mas eu sei que a minha gerente é uma boa líder. Não é da velha guarda. Ela adapta-se muito bem. Se é para usar é para aprender a trabalhar e usar. Não podia ser melhor.” (Entrevista 9)

De referir que, apesar de serem promotores da transformação digital junto das suas equipas, não dão abertura para que sejam dadas sugestões pelos colaboradores, sendo mesmo como que boicotada tal atitude. Os colaboradores bancários sentem que não são ouvidos mesmo quando lhes é dada a oportunidade de partilham as suas dificuldades ou sugestões de melhoria com os seus líderes:

“Andamos a passar uma fase um bocadinho estranha porque houve uma alteração de direção. Nós quase não temos contacto com a nossa liderança.” (Entrevista 3)

“A grande questão é que as pessoas estão tão mal preparadas, que não tem sequer o poder de encaixe, ouvir uma crítica construtiva. Porque amedrontam-se. Porque não têm bases para responder e como não têm bases para responder, e estou a falar mesmo em hierarquia mais direta, às vezes, preferem que nós não digamos nada, “não, não isso não é tema”. É tabu, vamos por outro lado. Porque eu acho que não tem problema nenhum, sinceramente. Ouvir alguém que está contra nós, e quando digo contra nós na forma de fazer as coisas, desde que seja construtivo, desde que seja positivo, “isto se calhar funcionava melhor se fosse desta forma”, fazer um brainstorming, para um bocadinho, pôr aquele tema em cima da mesa, vamos todos alimentar isto.” (Entrevista 1)

3.3.4. Atitudes e reações dos bancos

A compreensão que os bancários fazem das atitudes e reações das suas organizações é que estas acompanham a transformação digital:

“Eu acredito que os bancos estão todos ao mesmo nível. A minha organização foi das primeiras a deixar o papel e a colocar tudo por tablet, a deixar o papel. Uma ou outra coisa estagnou, mas por norma acompanhou.” (Entrevista 14)

“Acho que a minha organização é pioneira em termos europeus, pelo que estou muito feliz por fazer parte de um grupo que lidera a transformação digital. Pois somos muito mais eficientes ao nível de tarefas de trabalho.” (Entrevista 11)

“Está na liderança, na vanguarda da tecnologia, de certeza absoluta. A muita velocidade, com a compra de muitas máquinas para que os clientes realizem as operações de caixa sozinhas. Já somos mais uma agência de seguros do que outra coisa.” (Entrevista 6)

“A minha organização está bem. Há uma coisa que acontece que o banco ainda não percebeu. Nós neste momento fazemos mais em menos tempo. Antigamente ligavam-me para agendar e ganhávamos tempo, agora as transações são feitas na hora, “agora”, acabo por ficar com mais trabalho em menos tempo. As tarefas são realizadas mais rapidamente, mas acabamos por ter mais tarefas para executar. O sistema que eu arranjei é fazer logo tudo pelo telefone com o cliente, se não conseguia ao final do dia fazer tudo.” (Entrevista 9)

Mas, algumas vezes, de forma desequilibrada e desigual entre departamentos da mesma organização, pelo que há bancários que entendem que no seio da sua organização ainda há muito trabalho a fazer no que à transformação digital diz respeito a começar pelas próprias hierarquias:

“Tem feito um esforço muito grande para se atualizar e utilizar as novas tecnologias. Mas há muita coisa a fazer. Mas há muita coisa que não depende da tecnologia, mas dos conhecimentos internos das pessoas, em que para elas era assim há 20 anos e querem que continue assim. Não querem às vezes se chatearem muito. Sempre que posso tento dar a minha opinião para melhorar dou, porque está a mudar, mas devagar... é um monstro. (Entrevista 12)

“Desequilibrada. Porque a transformação digital não se está a refletir em toda a atividade da organização. Apesar de termos um foco digital em determinado tipo de operativas que fazemos outras há que estão tão analógicas como sempre foram. O banco não evoluiu. E precisávamos que esse foco de modernização fosse levado a toda a atividade. Tem um foco muito grande na digitalização da atividade comercial, mas esquecem-se que se não tivermos boas ferramentas para fazer outras tarefas que não as comerciais temos diminuição de produtividade, temos dificuldades de apoio ao serviço da área comercial. Temos aplicações muito arcaicas como na compra de economato, no registo de deslocações, na gestão de recursos humanos. Um recurso humano que precisa de se deslocar não tem uma aplicação que permita saber onde estão os recursos humanos quando se deslocam,

se estão devidamente assegurados. Se as regras estão a ser cumpridas e se há racionalidade nas deslocações. Não se controla nada. É possível registarem-se quilómetros absurdos em deslocações sem que se verifique qualquer controlo. Preocupam-se em poupar muito dinheiro em determinadas áreas de negócio, mas depois perdem muito dinheiro noutras. Se a rede estiver muito digitalizada e os serviços de apoio não, as redes vão andar a arrastar os serviços de apoio.” (Entrevista 7)

“Não é das mais pioneiras nem das mais avançadas. Há muita resistência nas hierarquias. A questão do papel foi quase uma imposição da natureza para acontecer. É um banco mais pequeno e geralmente vai por arrasto das outras organizações bancárias.” (Entrevista 10)

“Muitas vezes a transformação digital só está na cabeça de quem manda, não chega com a mesma qualidade a todos os departamentos da organização. Avança e retrocede. Há muita exigência legal, regulamentar, que impede o avanço. Mas está melhor. Mas há reverso da medalha, o facto de permitir melhorar o trabalho não quer dizer que eu vá necessariamente conseguir fazer mais. Há outros fatores a pesar.” (Entrevista 16)

3.4. Determinantes da transformação digital

No âmbito da análise dos fatores que podem facilitar ou limitar a adesão à transformação digital, por parte dos bancários, foram definidas duas categorias:

- Determinantes organizacionais
- Determinantes individuais

Dentro de cada uma destas categorias foram distinguidos facilitadores e limitadores da adesão à transformação digital (Figura 5).



Figura 5 - Códigos árvore: Determinantes da transformação digital

3.4.1. Determinantes organizacionais para aceitação da transformação digital

A formação e a humanização do processo de transformação digital foram os aspetos mais referidos como sendo essenciais para o sucesso da transformação digital a serem levados a cabo pelas organizações, bem como a atitude de abertura desta para ouvir os seus colaboradores por serem estes detentores do conhecimento do que realmente acontece no terreno e com os clientes. Uma transformação digital mais organizada e que englobe todos os departamentos da organização e não apenas a componente comercial. É referida a necessidade de mais união entre os próprios bancários para que possam começar a fazer a pressão que é necessária para serem ouvidos e cujo papel não está a ser devidamente desempenhado pelas uniões sindicais.:

“Ouvir mais ainda os colaboradores dos balcões, sentir as dificuldades do dia a dia e pôr isso na prática. Nós mais do que ninguém estamos com os clientes e sabemos o que os clientes querem. Sermos mais ouvidos e darem-nos mais importância para aquilo que é preciso. O maior recurso da empresa é sem dúvida

os seus recursos humanos. Não serão os recém-licenciados, os jovens de hoje que vão querer vir para o banco trabalhar.” (Entrevista 12)

“Não sei quem é que no futuro o banco vai ter para trabalhar. As mais velhas estão a reformar-se, e depois já não é uma carreira aliciante. Não sei como vão aliciar as pessoas para virem trabalhar para o banco. (...) Tem que fazer um esforço completo de transformação digital. Neste momento é muito incompleto por ser muito focado na área comercial e esqueceu-se de todas as áreas. Este processo só será um processo com sucesso se a transformação digital for transversal a toda a área de negócio, desde a área de compras, a área de apoio administrativo, a área de RH. Na área de RH vai adquirindo aplicações/licenças. Uma área tão importante como a GRH indica que alguma coisa que não está bem, em relação aquilo que realmente precisa ainda está muito longe de ser uma aplicação de RH que seja útil e que lhe seja reconhecido valor. Temos aplicações para GRH mas o gRH quando reúne connosco traz consigo documentos impressos em papel.” (Entrevista 7)

“Para a transformação digital correr melhor tem que se olhar mais para a parte humana. Para correr melhor tem que se tratar as pessoas com melhor qualidade. Não vão ser as tecnologias que vão tornar um banco um melhor banco, são as pessoas.” (Entrevista 16)

“Dar formação aos funcionários, formação a sério. Isso é essencial. Não indicar as coisas e depois cada um se desenrascar.” (Entrevista 6)

Ouvir as pessoas. Ouvir quem realmente está a trabalhar no campo de batalha. As decisões não podem ser tomadas por uma pessoa atrás de uma secretária sem ter conhecimento da realidade. Até acho que deveriam convidar alguns colaboradores a fazerem parte dessas equipas e a darem algumas sugestões de melhoria. Eu até acho que quem está há frente do projeto do balcão digital até é muito interessada e aponta as ideias, mas o que acho é que quando ela leva esses temas para análise eles são superiormente barrados. Essas pessoas que decidem os projetos que venham trabalhar seis meses nos balcões para conhecerem a realidade.” (Entrevista 9)

“Acho que tem que conciliar a vertente humana com a vertente digital. Será esse o caminho do sucesso.” (Entrevista 5)

O que consideram que tem dificultado a aceitação da transformação digital nas organizações é a falta de recursos humanos, em que existem cada vez mais bancários nos serviços centrais e cada vez menos no serviço de atendimento, bem como uma atitude de desinteresse das próprias organizações em procurar atender os clientes em todo o universo das suas necessidades. A falta de abertura para poderem fazer sugestões quanto ao que acontece deixa os colaboradores bancários descrentes quanto ao sucesso da transformação digital. Para os participantes entrevistados, GRH é uma área inexistente, evidenciada pela despreocupação com os colaboradores bancários e as suas necessidades são outro limitador apontado. Para os bancários não é a tecnologia que só por si vai garantir que o seu banco se torne no banco melhor, são as pessoas. Acreditam que os bancos não estão a maximizar o recurso à tecnologia para apoiarem os seus recursos humanos, que apostaram numa visão de curto prazo para ganhos mais imediatos com a eliminação de postos de trabalho e não tanto numa visão sustentada de longo prazo de apoio aos seus recursos humanos melhorando a sua qualidade de trabalho e de vida, permitindo condições de trabalho que tornem os seus colaboradores mais saudáveis e motivados:

“É difícil responder a isso. O grande problema neste momento na minha instituição é a falta de recursos humanos, não são problemas digitais. É falta de pessoal. Esse é que é o grande problema. Cada vez se reduz mais o pessoal do atendimento. Tem muita gente em back office e cada vez menos pessoas no atendimento. Até acho que estamos bem a nível digital, mas o problema é que nós não temos gente. A pirâmide está invertida. Cá em baixo estão 4 ou 5 e lá em cima estão muitos mais.”
(Entrevista 3)

“Foi o défice de GRH que fez com que quase eu saísse da organização. Até porque eu convivo e sou um dos principais fãs da digitalização. Agora a digitalização foi feita á custa de uma gestão criminosa de RH. A digitalização está cá para aproveitar o melhor que as pessoas têm para dar à instituição, aumentar rácios de produtividade, não só para a empresa, mas também para os funcionários, porque se a empresa for mais eficiente a funcionar vai acabar com os horários completamente estúpidos de trabalho, com rotinas de trabalho que não são adequadas, que gastam imensos recursos, prejudica a vida pessoal, a sua saúde e para a empresa não aportam valor. (...) Um processo de transformação digital tem que envolver sempre a gestão, a informática e a GRH, tem que ser um processo tripartido. Delegar apenas aos informáticos o processo de transformação digital,

mesmo que desenvolvam as melhores aplicações quando forem a ser utilizadas pelos colaboradores e se não forem viáveis os ganhos de produtividade vão ser zero.” (Entrevista 7)

“O que acho que a minha organização peca um bocadinho é termos a sensação de não podermos falar, que temos que respeitar a hierarquia. Existe também falta de comunicação entre departamentos, deveria ser mais agilizado, como com o departamento de risco. Deviam ser mais próximos de nós.” (Entrevista 11)

3.4.2. Determinantes individuais para aceitação da transformação digital

Como facilitadores individuais apontam uma atitude de abertura, de adaptação e de desenvolvimento constante, a honestidade e os conhecimentos tecnológicos e nas mais diversas áreas por parte dos bancários:

“Serem muito persistentes. É muito difícil aguentarem a pressão. Alguns dos novos que entraram já estão a procurar outra coisa. Estas novas gerações não querem saber. São mais in consequentes. Se fizeram alguma coisa errada não ficam preocupadas. Não têm preocupação com a pessoa que estão a atender. Querem é vender, o resto não interessa.” (Entrevista 3)

“Conhecimentos em tecnologia, mas também eu nunca aprendi sobre tecnologia e consigo trabalhar com ela. Aquilo que eu sei de computador aprendi no banco. Em termos de vendas, as pessoas têm que ter alguma formação da área de negócio e alguns conhecimentos abrangentes de várias áreas, porque no banco temos que saber um pouco de tudo, e gostar da área de vendas. E que sejam pessoas empáticas para criarem boas relações com os clientes. Porque se não souberem lidar com os clientes, com as suas reclamações, se não se tiver estofos para lidar com conflitos é muito complicado. Porque muitas vezes reclamam, mas depois não é assim tão importante, querem é um bocadinho de atenção de “mimo”, assim os bancários devem ter também alguma experiência de vida, maturidade, não podem ser pessoas jovens. Ainda não ouvi ninguém dizer que gostava de trabalhar num banco para a área comercial. Depois de se trabalhar na banca temos tanta experiência de lidar com tantas situações que depois conseguimos trabalhar em qualquer coisa.” (Entrevista 12)

“Mente aberta. Ser recetivo e ter uma visão alargada das coisas, não focar só numa área. Ter conhecimento em diferentes áreas. Mas é importante ter a flexibilidade de se adaptar a qualquer lugar. (...) Competências alargadas a várias áreas, e não ter uma formação só com base no que a própria banca dá.” (Entrevista 13)

“Não vai bastar ser um especialista na área económica, vai ter que ter um conjunto de outras competências que deve conseguir adquirir rapidamente para poder exercer esta profissão. Hoje em dia ter um conhecimento muito concentrado numa só área do saber não faz de ti um bom funcionário de futuro. Sendo a área de tecnologia e línguas fundamental. Cada vez mais nos balcões é preciso saber falar várias línguas, já há muitos clientes estrangeiros. Os que sabem é porque decidiram pessoalmente investir nessas áreas de formação.” (Entrevista 18)

“A vontade de aprender. Isso é o motor, porque precisamos mesmo de ter essa vontade para não criar os entraves que muitas vezes são mentais.” (Entrevista 2)

“Capacidade de resiliência, sempre.” (Entrevista 8)

“Eu acho que os bancários precisam de terapia. Porque eu acho que o mais importante do que trabalhar a técnica é preciso trabalhar algumas características pessoais, principalmente a motivação. E o banco aposta pouco nisso. E não é fácil. Liderar uma equipa é muito difícil, lidar com pessoas e manter pessoas motivadas. O banco para liderar a transformação digital tem de investir mais nas pessoas e na motivação das pessoas.” (Entrevista 9)

O que, pelo contrário, pode desajudar ao sucesso da transformação digital é uma atitude de preguiça em querer aprender e de indiferença às alterações que vão surgindo, não procurando formação que permita o melhor entendimento e utilização das ferramentas que vão sendo implementadas:

“Acho que isso também depende da personalidade de cada um, realmente uns avançam e outros criam resistência à mudança, à atualização que temos que fazer. (...) Acho que se calhar também lá está, estamos cada um bocadinho às vezes mais adormecidos, por causa do desenvolvimento das novas tecnologias, se calhar também procurarem fazer pequenas formações para tentar perceber como é que funciona e não ficarmos, às vezes encavacados, porque estamos ali a tentar fazer qualquer coisa que não sabemos muito bem como é que se faz, mas também não

queremos que os outros se percebam que nós não sabemos como é que se faz, e acho que precisamos de procurar mais ajuda para podermos ter ... acompanhar a transformação digital. Aprender. Porque realmente quem não sabe tem que aprender e não podemos ter vergonha de dizer que não sabemos e que o temos que o fazer.” (Entrevista 2)

3.5. Papel da GRH

O tema do papel da GRH é abordado em duas categorias:

- GRH atual
- GRH a futuro

Cada uma destas categorias, foi subdividida em GRH ativa e GRH inativa, conforme a atuação e a realização de atividades pela GRH (Figura 6).

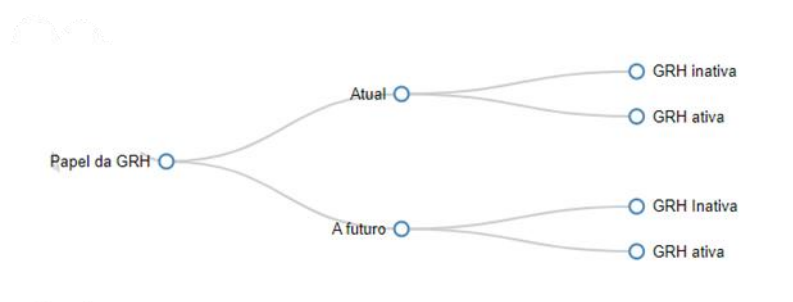


Figura 6 - Códigos árvore: O papel da GRH

3.5.1. O papel atual da GRH

A opinião unânime dos bancários é de que atualmente nas organizações bancárias não existe uma GRH que vá muito mais além do que da promoção de ações de formação obrigatórias por lei e que reage a potenciais intenções de saída dos bancários. Na maioria das declarações dos bancários, é dito que não existe GRH que os apoia neste contexto de transformação digital, pelo que o mais comum é a equipa ou colaborador responsável pela GRH desempenhar tarefas meramente relacionadas com tratamento de assuntos administrativos relacionados com vencimentos, baixas e outros. Neste contexto referem que os colaboradores estão entregues a si mesmo e que este fenómeno deverá ir mais além do que o próprio setor bancário e será mais resultado de uma cultura do próprio país em que os profissionais no ativo são tradicionalmente mal pagos. O fenómeno identificado pelos bancários é que as funções de GRH estão entregues aos diretores comerciais ou

chefias diretas acabando por promover colaboradores no seguimento das suas relações e não pelo mérito que lhes é devido. É pelos diretores comerciais e diretores de balcão que passam as principais decisões relacionadas com a carreira dos bancários, maioritariamente homens que foram contratados ao longo de anos para cargos de chefia e que são geralmente mal qualificados para o desempenho de funções de liderança o que faz com que não saibam liderar equipas. O sentimento com que ficam os bancários é que não há qualquer preocupação dos bancos com os seus colaboradores, não são por isso a prioridade destas organizações, apesar de o apregoarem e de o publicitarem. A principal consequência que apontam é que acabam por sair dos bancos pessoas com experiência e bons colaboradores em prol de outros que consideram que deveriam ser dispensados, não havendo uma correta GRH, nem mesmo uma correta gestão do conhecimento:

“Nós não temos um departamento de RH. Quem faz a gestão dos RH é um contabilista. Que só quer saber dos números. Não há gestão de carreiras. Os colegas que têm a sorte de entrar para Back office têm que entrar para determinados níveis, mas com a condição de poderem baixar de nível se já não forem necessários. Os que sobem é por obrigatoriedade por anos de serviço. (...) Nós não temos um gestor de recursos humanos. Temos um colaborador que nos últimos 2 anos pegou na GRH mas não tem visão nenhuma, não ajuda em nada. É muito financeiro. A parte humana não existe.” (Entrevista 3)

“Não tem. Não tenho mais nada a dizer. Está lá uma pessoa que é um gestor de recursos humanos. Mas não tenho qualquer contacto ou as interações pontuais que faço também nunca vai ao encontro daquilo que eu preciso, e sempre reencaminhado para outros colaboradores. É muito caricato numa instituição como a minha. (...) Nas nossas reuniões de avaliação eu duvido que alguém tenha lido aquilo que eu escrevo. Não há feedback de nada. Lidam connosco como se fossemos coisas. Embora na teoria apregoem que não. A prática não tem nada a ver com a teoria.” (Entrevista 12)

“Não sei... não tem acompanhado os colaboradores. Os colaboradores estão um bocadinho à deriva. Isso não é bom nem para o banco, nem para os colaboradores, nem para os clientes. Não temos ligação aos recursos humanos. (...) Na minha organização ajudam disponibilizando formação. Noto que os recursos humanos ajudam nisso. Os recursos humanos não nos ajudam na nossa carreira, mas em termos de trabalho disponibilizam as ferramentas e os apoios, nós muitas vezes é

que não queremos. Quando há uma vaga não vai a pessoa que melhor corresponde com os critérios para aquela vaga, mas vai a pessoa com quem o Diretor mais se identifica, ou quem quer.” (Entrevista 14)

“Não tem. A empresa não valoriza a GRH, não tem uma estrutura de GRH devidamente organizada e estruturada e competências delegadas para gerirem RH, e tem diretores comerciais que gerem tudo e mais alguma coisa e são avalizadas pela GRH. Cometem-se atrocidades. E dou o exemplo de que se despediram pessoas que eram muito mais competentes que as que ficaram na organização. E muitas vezes até ganhavam menos do que os colaboradores que ficaram. Muitos ficaram ansiosos e acabaram por sentir rejeição profissional e acabaram por sair (...), mandamos pessoas embora com grandes conhecimentos em línguas, com conhecimentos informáticas e deixaram outras pessoas porque são conhecidos e amigos dos diretores comerciais, que já se relacionam com eles há muitos (...), não há gestão de RH. (...) Gestão de recursos humanos não temos, mas marketing laboral somos muito bom. (...) Nós não temos RH, nós temos diretores comerciais que fazem uma suposta gestão comercial com caprichos que nada têm que ver com os critérios de gestão de RH, cometem atrocidades do arco da velha e nós temos os pertença GRH que assinam por baixo as sugestões da hierarquia comercial(...) A GRH hoje em dia é altamente negligenciada, numa estrutura de média ou de grande dimensão é fundamental. Até porque vamos entrar numa era em que as empresas vão ter que lidar com a escassez de RH. Deixam sair pessoas muito importantes, até porque vão para reforma. E não gerem o conhecimento. (...)E agora estão a tentar corrigir muitos erros que estão a surgir. Há muitos desenvolvimentos que são só para a fotografia, mas na prática não estão a correr bem.” (Entrevista 7)

“acho que é reativo. Agora começa a haver alguns sinais de proatividade, mas eu ainda não senti nada. Se tiveres propostas de outro lado apresentam-te contrapropostas. Se não o colaborador de fora é sempre o melhor que o que está cá dentro. Dão-nos como dado adquirido. Só se tu tiveres alguma proposta é que te vão avaliar. Se te podem aumentar, mudar de nível, mas para já é muito reativo. Só se houver alguma coisa por parte do colaborador é que vão analisar. Acho que depende das hierarquias e se chega a quem deve chegar. Só quando as coisas acontecem ou chegam a vias de facto, mas se eu chegar a um ponto desses já não

me adianta nenhuma proposta. Já não quero saber de boas propostas. Nós somos os clientes deles, mas não querem saber.” (Entrevista 8)

“Se fosse eu a gerir geria de maneira diferente, de certeza. A organização gere de acordo com o que a legislação obriga por forma a cumprir os mínimos impostos legalmente. Nos bancos mais pequenos como o que eu trabalho isso ainda é mais notório porque esperam que os grandes bancos tomem primeiro as decisões e só depois é que avançam.” (Entrevista 10)

“Não muito bem. Mas acho que não é um problema só da minha organização. É do meu país, onde os profissionais são nivelados por baixo. Os profissionais são mal pagos. O povo português tem um bocadinho de culpa nisto, porque não reage. Noutros países por muito menos vão para a rua. Acho que é mais um problema cultural, do próprio país. Depois também tem que ver com outras questões, como por exemplo, a carga fiscal. (...) Bola. Na minha instituição a gestão de recursos humanos chega por email. E o gestor até é simpático, porreiro. Mas gestão de recursos humanos é muito mais que sentar à mesa e conversar. Já me contactaram nas férias a informar que eu ia mudar de balcão, e nunca o deviam ter feito num período de férias, é uma questão de sensibilidade. Há uma pessoa que tem o cargo de gestão de recursos humanos atribuído mas não passa disso.” (Entrevista 16)

“Não tem gerido. Não tem gerido. Mas estou a falar da minha carreira e da de outros colegas. Falo com um todo. Não há gestão de recursos humanos. O departamento de recursos humanos deveria ser um departamento de talento em que sinalizasse pessoas. Talvez seja o critério da classificação universitária.” (Entrevista 4)

“Mal. Primeiro acho que durante muitos anos andaram a promover homens que não tinham competências para exercer a sua função. A banca se fizer uma análise ou um estudo de recursos humanos tem muitos líderes, e a maior parte dos homens que estão em cargos de chefia não têm licenciatura, enquanto que muito provavelmente a maior parte das mulheres tem formação superior e não estão em cargos de chefia. E eu não sei porquê. Durante muito anos andou-se a promover homens que ainda lá estão e que estão a liderar equipas e não sabem como o fazer. Portanto, tem gerido mal nesse aspeto porque houve durante muitos anos discriminação quanto ao sexo. E acho que devíamos deixar o departamento de RH

fazer o seu trabalho e não as direções comerciais, não pode que ser uma direção comercial a promover um colaborador com base apenas no cumprimento dos objetivos, porque um colaborador até pode cumprir os objetivos e ser um péssimo funcionário. Há outras características que é preciso ter em conta, como a forma como trabalha com o resto da equipa, o impacto que tem no resto da equipa. Se trabalha de forma positiva, se perturba os clientes e os restantes colegas, e isso é tudo importante. E são características que têm que ser tidas em conta. E se há um departamento de RH então que seja para analisar competências e gerir pessoas e não tem que ser a direção comercial a fazê-lo.” (Entrevista 9)

De salientar que há exceções e que, neste caso, o que mais foi salientado é o apoio que é dado aos colaboradores quando atravessam momentos mais complicados como no exemplo dado de *burnout*:

“Muito bem, de certa forma. Ainda agora nesta conjuntura aumentou todos os colaboradores, o subsídio de alimentação. No Natal deu um prémio a toda a gente e o bónus comercial está muito bem definido e sabemos ao dia o que corresponde ao cumprimento dos teus objetivos. Foi acompanhando, foi ajudando os colaboradores tendo presente as condições de vida, abertura de programas de apoio. Se necessitar posso facilmente falar com o gestor de recursos humanos, ainda recentemente enviei um email e ligaram-me logo de seguida.” (Entrevista 15)

“O nosso departamento de recursos humanos trabalha. Sim, trabalha bem. Ouvem-nos. No meu caso sempre que eu tive os 2 burnouts, diziam-me para ter calma e cuidar de mim. Sempre este diálogo.” (Entrevista 18)

3.5.2. O papel futuro da GRH

No que diz respeito ao que os bancários consideram que vai ser a GRH no futuro, há uma clara divisão quanto ao entendimento, pelo que há quem considere que nada irá mudar, mantendo a GRH uma postura inativa em relação aos colaboradores bancários. Esta opinião é justificada com a atual estrutura hierárquica dos bancos, caracterizada pela existência de cada vez mais bancários em funções de decisão e de serviços centrais e cada vez menos em funções de atendimento, e com a necessidade de serem os próprios bancários a terem de fazer alguma coisa:

“Vai continuar tudo igual. Não vai mudar nada.” (Entrevista 3)

“Acho que vai ser igual, porque continua-se a ver o mesmo reconhecimento... não sinto que haja nada. Pessoas mais velhas que trabalham imenso e estão próximas de serem dispensadas e isso acaba por ser muito injusto. Faz-me sentir revolta e leva-me a pensar que não vale a pena fazer nada. Não interessa, faça muito faça pouco fico sempre no mesmo ponto.” (Entrevista 2)

“Acho que vai ser idêntico. Tem que mudar muita coisa, a começar pelos próprios bancários e estruturas sindicais, se não vai continuar tudo na mesma.” (Entrevista 10)

“Muito dificilmente mudará, porque a estrutura está invertida. Muita gente acima e pouca gente nos balcões. Acho que a banca vai ter um problema nos próximos anos que vai ser atrair mão de obra qualificada para esta atividade. Na nossa altura era um sonho e víamos a banca como uma oportunidade de ter uma carreira. Mas uma dificuldade será atrair pessoas para esta atividade. As pessoas jovens não vão querer vir trabalhar nesta atividade.” (Entrevista 5)

Há, porém, quem considere que já se começam a sentir pequenas mudanças resultantes das consequências da saída de muitos colaboradores e do entendimento que os bancos começam a ter de que a tecnologia, só por si, não responde a todas as questões que surgem da transformação digital que o setor atravessa, caso contrário os próprios bancários acham que não conseguirão aguentar a pressão que vivem atualmente no desempenho das suas funções, seja proveniente das mudanças impostas seja proveniente do aumento dos objetivos comerciais:

“A minha organização já olha de uma maneira diferente, porque quando quer renovar a frota não vê assim tanta procura como seria de esperar. Já se sente uma atitude diferente para com quem cá está. E têm-nos dado a oportunidade de fazer coisas diferentes, como ser formadora. É um bocadinho isso que eu gostava que o banco visse em mim a capacidade para fazer outras coisas.” (Entrevista 11)

“acho que inevitavelmente terá que melhorar. A continuar neste ritmo as pessoas vão cair como baralhos de cartas e isso vai fazer com que as coisas tenham que mudar. Infelizmente, vai ter que haver mais consequências para que comece a mudar.” (Entrevista 16)

“Eu acho que já começa a mudar. O gestor de RH há bem pouco tempo veio falar comigo para ver o que eu gostava e fez o mesmo com outra pessoa que, entretanto, passou a diretora de balcão. Acho que há vontade em que isso mude, mas o sistema ainda está um bocadinho aboletado. Mas já sinto que está a mudar.” (Entrevista 9)

“Eu tenho a certeza que já estão a sentir os efeitos negativos desta exploração, destas pressões, disto tudo. Tivemos colegas que se suicidaram. Na minha organização foi proposto a possibilidade de os colaboradores que quisessem sair carregassem no botão. E efetivamente aconteceu de balcões inteiros carregarem no botão e o banco retrocedeu nessa possibilidade.” (Entrevista 18)

3.6. Perspetiva futura do setor

Na abordagem à perspetiva que os bancários têm do futuro foram criadas três categorias de análise (Figura 7):

- Perspetiva de futuro para o próprio bancário (daqui a cinco anos)
- Perspetiva de futuro para a sua profissão
- Perspetiva de crescimento do setor bancário



Figura 7 - Códigos árvore: Perspetiva futura do setor

3.6.1. Perspetiva futura para o próprio bancário (daqui a 5 anos)

A maior parte dos bancários considera que continuará a ser bancário apesar de admitirem, na maioria dos casos, terem muita vontade em mudar e de sair do setor. Chegam a ambicionar serem mais felizes dentro de cinco anos:

“Gostava de já estar na pré-reforma, mas sei que como não será possível, vou estar a fazer exatamente o que estou a fazer agora.” (Entrevista 3)

“Eu não sou muito aventureira para mudar, já ponderei, mas a banca em si está a afunilar em termos de recursos humanos e acredito que não seja necessária tanta gente para trabalhar, mesmo em balcões como em serviços centrais. Daqui a 5 anos não estou a ver-me a sair da minha organização, primeiro pela idade, mas mudar é muito mais complicado, demos a nossa vida para esta casa, e tenho dificuldade em mudar para voltar a provar e a dar cartas. Ter de recomeçar noutra sítio não sei se me aventuro, mas tento me adaptar às mudanças e a outras realidades.” (Entrevista 13)

“A fazer o mesmo, saturado, com muita vontade de mudar, mas com receio. Infelizmente, enquanto bancário que sou, a realidade de tratar as pessoas como número acredito que vai ser cada vez maior, como o caso de deixar de existir a disponibilidade do serviço de caixa.” (Entrevista 14)

“Curiosamente estarei a fazer a mesma coisa que estou a fazer agora. Mas não me vejo a fazer a mesma coisa. Eu trabalhei 10 anos fora da banca num escritório. Saí da área comercial para o jurídico. Não sei se não voltaria para a área comercial novamente.” (Entrevista 10)

“Não sei, honestamente. Não sei se vou ser bancário, não sei honestamente. Será que eu seria capaz de largar tudo o que eu faço? Não sei até que ponto me revejo neste caminho que a banca está a fazer neste momento, se me identifico com ele, não sei. Daqui a 5 anos queria estar um bocadinho mais feliz do que estou agora, se será dentro ou fora da banca, não sei. Já tive fases de falta de ar, profissionalmente. Naturalmente, quando os resultados são bons fazem-nos sentir melhor, quando não são muito bons é mais difícil. Estamos numa profissão em que temos de nos motivar constantemente. Mas sinto que a instituição não tem esse cuidado comigo nem isso vai acontecer. Eu próprio me pergunto onde estarei eu aos 55 anos...” (Entrevista 4)

“Sinceramente daqui por 5 anos vejo-me em casa. Era o que eu gostava de ver. Vejo-me numa sala, com o computador à frente a fazer contactos, em modo de call center.” (Entrevista 6)

“Eu vejo-me a fazer mais do mesmo. Não tenho ambição de ser gerente, mas gostava de experimentar outra coisa, trabalhar num departamento de inovação, transformação, acompanhar projetos novos, de implementar projetos piloto. Isso era o que eu gostava. O que me vejo a fazer é a continuar como estou, eventualmente se surgir um cargo novo ou alguma coisa e passar por aí, mas estando no Porto não me vejo a sair da rede (comercial) tão facilmente. Mas gostava de sair e já escrevi isso.” (Entrevista 9)

Há bancários que não sabem se continuarão a ser bancários. Contudo, apenas um dos bancários entrevistados referiu a possibilidade de sair por sua própria iniciativa:

“Daqui por 5 anos provavelmente já não estarei no banco, mas também não sei o que é que vou estar a fazer, sinceramente. É uma boa questão em que penso diariamente. Acho que me adapto a fazer várias coisas. Isto está bem para as tecnologias, mas eu não sou uma pessoa muito virada para as tecnologias. Como eu sei técnicas de venda e vendo bem talvez a vender alguma coisa. Não é que eu não gostasse, mas a concorrência é demasiada e tem um nível baixo para o meu gosto.” (Entrevista 12)

“Sinceramente, não sei. Tem evoluído de tal forma, não é, que sinceramente não sei. Porque acho que isto vai ser uma transformação gigante. Acho que não vai haver a função como a faço nestes termos agora, por isso, estou expectante, não faço mesmo ideia do que pode vir aí, porque às vezes, em meio ano muda imenso. (...) Acho que saio... por iniciativa... porque começa a ser desgastante a pressão que nós sofremos pelos números, parece que não existe mais nada além do resultado dos números.” (Entrevista 2)

“Gostava de te dizer que gostava de mudar de ramo. Permanecer no mesmo setor não está nos meus planos a não ser que fosse ganhar substancialmente mais. Permanecer no mesmo setor não é mesmo a minha intenção. Fazer a mesma coisa que estou a fazer não é a minha intenção. Mas mudar de ramo, outra atividade. Até já me lembrei da área da distribuição, da área da tecnologia. Mas tenho que melhorar o meu inglês. Sinto que tenho que melhorar. Mais na conversação. Gostava de me ver fora do ramo da banca daqui por 5 anos.” (Entrevista 8)

3.6.2. Perspetiva futura para a profissão de bancário

A perspetiva que têm da sua profissão no futuro é a de exercerão funções de *call center*:

“Sinceramente daqui por 5 anos vejo-me em casa. Era o que eu gostava de ver. Vejo-me numa sala, com o computador à frente a fazer contactos, em modo de call center.” (Entrevista 6)

“eu vejo no bancário do futuro uma pessoa que consiga ler de forma enfática e empática um determinado guião, para fazer tudo pelo telefone e pelo computador e não ter relação física com quem quer que seja, esse é o bancário do futuro.” (Entrevista 1)

Acreditam que os objetivos comerciais continuarão a ser motivo de muita pressão por parte dos bancos sobre os seus colaboradores:

“Mais preocupação com o produto bancário. (...) Mais direcionado para as vendas, agora com o aumento das taxas de juro os bancos começam outra vez a estarem interessados com as contas porque começam a ganhar dinheiro com isso.” (Entrevista 3)

“Não é grande coisa. A vontade dos acionistas é sempre o aumento do lucro. Na banca notasse mais a pressão comercial, mas é transversal em todos os setores e acho que a pressão comercial vai piorar. E menos relação.” (Entrevista 10)

E, face ao aumento do número de máquinas para a realização de operações por parte dos clientes em autosserviço, diminuirá o número de colaboradores:

“Menos colaboradores e menos balcões e mais máquinas.” (Entrevista 3)

“Acho que vamos ser cada vez menos humanos nos balcões. Há uns anos fui a um balcão em Sevilha e fui a um balcão que parecia um hotel, só tinha um segurança na entrada e só tinha dois funcionários e muito espaçados. E acho que a banca em Portugal se vai transformar nisso. A nova geração não vai precisar muito dos humanos, vai fazer tudo pelas máquinas. E temos que nos reinventar como profissionais.” (Entrevista 11)

“Acho que a banca se está a posicionar só na vertente online.” (Entrevista 17)

Outro argumento apontado é a redução da ocorrência de oportunidades que propiciem a criação de relação com o cliente:

“Não é grande coisa. A vontade dos acionistas é sempre o aumento do lucro. Na banca nota-se mais a pressão comercial, mas é transversal em todos os setores e acho que a pressão comercial vai piorar. E menos relação.” (Entrevista 10)

“aquela conversa que cria relação isso não vai existir no bancário do futuro. Já vejo muito disso (do bancário desprovido de emoção e relação) hoje” (Entrevista 1)

3.6.3. Perspetiva futura para o crescimento do setor bancário

A maioria dos bancários que participou neste estudo não considera que o setor seja ameaçado pela transformação digital, chegando mesmo a considerar que a transformação digital veio ajudar, em muito, a atividade bancária ao mesmo tempo que contribuiu para melhorar a segurança nas principais tarefas realizadas pelos bancários, na melhor gestão da informação detida pelos bancos, a redução do tempo despendido em tarefas administrativas e na resposta dada aos clientes que contribuiu para o aumento da sua satisfação:

“Não. Não acho que seja uma ameaça. Porque a banca está sempre a crescer. A banca mudou muito nos últimos 30 anos, mas apesar de todas as vicissitudes, crises, pandemia, cresceu sempre.” (Entrevista 3)

“Não, não de todo. Acho que ajuda bastante a podermos aplicar o nosso tempo noutras tarefas. Vai evoluir de forma tão rápida que nem nos apercebemos das ameaças, mas há-de sempre contribuir para o melhor. Isto faz com que as pessoas tenham mais criatividade, mas há momentos em que as pessoas não sabem para onde se vão virar e isso cria algum medo.” (Entrevista 12)

“Não. porque a digitalização veio permitir que não se perca tanta informação como se perdia com o papel. Em qualquer parte do país pode-se aceder a documentos sem teres que ir a um arquivo físico e toda a gente tem acesso. Sem ter que estar à espera que as pessoas respondam aos pedidos de informação. A banca tem servidores centrais que permite ter a informação sempre disponível para

consulta. O arquivo físico é muito mais demorado, por vezes não está arquivado no sítio certo, perde-se.” (Entrevista 13)

“Não. Acho até pelo contrário, veio ajudar o setor bancário porque facilita muito o negócio, em termos de tempo e tempo é dinheiro, os clientes empresa querem respostas na hora e a digitalização veio ajudar. E se o banco não investir na digitalização não vai conseguir acompanhar e dar resposta.” (Entrevista 10)

“Não. Eu acho que vão ser sempre necessárias pessoas, na mesma, acho que só vai servir para evoluirmos. Se fosse uma banca só digital isso seria positivo. Acho que as pessoas vão ser sempre necessárias e por isso a transformação é sempre positiva.” (Entrevista 9)

Alguns bancários referem que o setor pode ser ameaçado pela transformação digital na medida do aumento da concorrência e dos ataques cibernéticos:

“Acho que pela parte concorrencial, permite a entrada de novos concorrentes no setor financeiro, novos players, com muito menos burocracia. É uma questão de tempo.” (Entrevista 17)

“Já é em muitas perspetivas. Mas por outro lado a própria banca potencia que assim seja. A transformação digital vem permitir aumentar a concorrência, mas por outro lado o mundo de hoje em dia criou novas coisas que potenciam o negócio bancário.” (Entrevista 16)

“Sim. Somente porque toda a parte de hackers e phishing estão sempre um passo à frente. Quanto maior a digitalização maior a questão da falta de segurança.” (Entrevista 18)

“Sim. Se a banca fizer isto muito rápido e não tomar precauções em termos de manter a estrutura humana e física pode ser uma ameaça. podem pensar que a digitalização faz tudo, mas na minha opinião, mas não é bem assim, devem ir passo a passo e tentar conciliar as duas coisas. As duas coisas são importantes quer seja a digitalização quer seja as pessoas e as exigências físicas.” (Entrevista 5)

3.7. Constatações e/ou recomendações

As principais recomendações feitas pelos bancários assentam na perspectiva de que os bancários não devem ser equiparados a máquinas, devem ser acompanhados e tratados como pessoas que são:

“Eu diria: Abrandem, deixem-nos acalmar, deixem-nos respirar um bocadinho. Nós fizemos nos últimos 2 anos o que estava programado fazer em 10 anos. Um computador consegue dar 500%, o corpo humano não está formatado para isso. Por isso, deixem-nos respirar, ganhar forças para fazermos um trabalho de excelência. Calma. Ajudem-nos a ajudá-los. Aquela coisa do mais, mais, mais... não. O computador liga a ventoinha e arrefece, o ser humano não tem ventoinhas nem off. O que temos é a medicação. Devem estar medicados mais de 50% dos colaboradores bancários. Isto é o que a informática está a impactar na nossa saúde. Antes atendíamos 10 clientes num dia... hoje atendemos 30 ou 40. No final do dia quando queremos relaxar simplesmente não conseguimos.” (Entrevista 18)

Os bancários entendem que, mais do que a imposição de novas formas de fazerem as coisas com recurso a novas tecnologias, devem criar-se interações entre quem cria as aplicações e os próprios bancários que estão no atendimento aos clientes por forma a criarem soluções adaptadas à realidade, para se sentirem ouvidos e parte envolvida no processo de transformação digital. Só assim será possível criarem políticas de GRH adaptadas e realmente necessárias e para promover a satisfação e o comprometimento dos colaboradores bancários com as suas organizações:

“Eu acho que deveria haver mais interação entre as pessoas que fazem as aplicações, os colaboradores dos balcões e os serviços centrais, acho que devia haver trocas de funções (como já fizeram em tempos), a parte comercial para os serviços centrais e vice versa, aí sim, seria uma progressão espetacular, e a parte tecnológica se aproximar um bocadinho mais dos gestores e rede de balcões, trabalhar um bocadinho mais localmente, para que a troca de conhecimentos fosse muito mais eficiente e muito mais pertinente para o que realmente precisamos para o nosso dia a dia. Já ando a apregoar isto há muito tempo. Acho que isto deveria ser feito de uma forma permanente porque iria contribuir de uma forma muito importante para a evolução da organização. É isso que faz a diferença e tenho a certeza que isso nos faria avançar na aproximação de colaboradores quer de forma

de trabalhar quer ao nível das necessidades pessoais, do acompanhamento dos departamentos dos recursos humanos. E se assim não for feito, os colaboradores não vão criar ligação com a organização. E são os colaboradores o recurso mais importante da organização. O sucesso de uma organização depende da satisfação dos seus colaboradores.” (Entrevista 12)

Todos os bancários entrevistados têm presente a necessidade da transformação digital para o sucesso do negócio do setor bancário, porém, questionam a forma como o processo está a ser desenvolvido e como estão a ser tomadas as decisões decorrentes deste processo que, em muito, tem posto em causa a componente humana. Questionam o facto de não serem tomadas ações que permitam aos recursos humanos das organizações bancárias a comunicação, a promoção, a integração, a troca de conhecimentos entre departamentos e equipas para que se criem ambientes de colaboração e cooperação, promovidos por ações desenvolvidas pela GRH. Acreditam que a transformação digital não é passível de acontecer sem se recorrer às pessoas da organização seja para ouvir as suas sugestões, seja para as apoiar nas suas dificuldades:

“A transformação da banca é necessária, tem é que ser bem feita. Não perder a humanidade no sentido de relação. Saber que quem lá está são pessoas, saber que têm que gerir essas pessoas e não estarem só a pensar nos lucros, na imagem, as pessoas também precisam de se sentir motivadas e integradas para poderem desempenhar da melhor forma as suas funções. Por isso, a tecnologia é excelente para o desenvolvimento da instituição, mas nunca descurando que quem lá está são pessoas. Os recursos humanos poderiam ter outra forma de gestão, em promover e motivar, não é com os chavões, é com ações. Cada vez se inventam mais chavões e anglicanismos, é comunicar, promover, integrar, antes investia-se mais no convívio das equipas, e como as pessoas não se interligam depois não se apoiam no dia a dia. Já não há jantares de Pascoa, de Natal. E isso também faz parte para se criar uma família. Nós passamos mais tempo no nosso trabalho do que com a nossa família. Há muito medo hoje em dia da relação pessoal.” (Entrevista 13)

A mudança deve acontecer, conforme indicam os bancários, mas deve ser ajustada à componente humana das organizações, sejam colaboradores sejam clientes. A velocidade com que o processo de transformação digital aconteceu nestes últimos dois anos, traz aos bancários o entendimento de que se fez em dois anos o que estava previsto para dez, fruto da pandemia do Covid-19 e sustentado pelo seu esforço e resiliência. A relação continua

a ser o fator chave do sucesso do negócio do setor bancário e para que isso aconteça não podem os bancos descurarem dos meios e caminhos para a criação da relação com os clientes e entre os próprios colaboradores da organização, caso contrário além da insatisfação dos clientes, as organizações bancárias terão de lidar com a perda de talento, com a insatisfação e falta de sentimento de pertença dos seus colaboradores e com a dificuldade em contratar novos colaboradores:

“Eu acho que a transformação digital é importante e tem que acontecer, não gosto da rapidez com que está a acontecer, mas é a realidade. A única coisa que podia ser melhor era não afastar tanto a relação humana.” (Entrevista 14)

“Acho realmente que há muita mudança, mas ainda que tem que ser uma mudança muito ajustada.” (Entrevista 2)

Há esperança nos bancários entrevistados que os bancos constatem que realmente as pessoas vão continuar a ser necessárias no decorrer do processo de transformação digital e que devem ser consideradas em todo este processo como sendo tão importantes como os investimentos realizados nas tecnologias, pelo que para isso há que mudar o que é feito no âmbito da GRH:

“Um processo de digitalização nunca vai por si próprio. Nunca pode ser feito de forma isolada. Se não houver um bom plano de gestão, se não houver um bom plano de GRH para habilitar os funcionários para usarem essas ferramentas e a tirar o máximo de rendimento delas, não há processo de digitalização que resulte ou que resulte a 100%. Vemos empresas a investir milhões e milhões em digitalização, mas que depois ficam frustradas porque não estão a atingir o rendimento esperado porque foram projetos mal estruturados. Foram vistos de forma muito redutora quando aquilo tem impacto em muita coisa. As empresas não conseguem ter um impacto de trezentos e sessenta graus, ou seja, não conseguiram chegar a toda a sua volta, a todo o negócio da sua atividade e perceber o impacto que pode ter a digitalização, o resultado que deve esperar de um processo de digitalização e o esforço que terão de fazer. Muitas vezes vem uma consultora com sugestão de packs e a organização pensa que comprou uma solução e não comprou, comprou foi vários problemas. É preciso conhecer muito bem as necessidades, mas as pessoas que geralmente devem ser ouvidas não o são. Não se fazem processos de digitalização sem as pessoas. Ver que pessoas se tem na organização que pode

receber formação do fornecedor para depois saber trabalhar com a “máquina”. Mas não é o que se faz. Vai-se buscar à concorrência alguém sem jeito nenhum, quando às vezes com a prata da casa que até gostavam de participar no processo. Fazer com que as pessoas percebam que podem trabalhar melhor com as ferramentas informáticas. Este processo de transformação digital que se acelerou com o covid, implica a compra de pacotes de software na troca de poder despedir colaboradores. Uma digitalização bem feita até pode permitir contratar mais pessoas. Fazem muito o marketing laboral.” (Entrevista 7)

A palavra de ordem nas recomendações e constatações feitas pelos bancários neste estudo é efetivamente “pessoas”. A importância de os bancos olharem aos recursos humanos e de não os considerarem menos relevantes que os demais fatores associados à transformação digital. Confirma-se este facto, nas declarações consideradas no tema das constatações e/ou recomendações conforme está exemplificado na figura 8.

“Aquilo que eu penso todos os dias sobre a transformação digital é que, não obstante de a transformação digital ser uma coisa muito boa mas não deixem de ser humanos. A transformação digital é brilhante, mas humanizem-se, continuem a fomentar a relação. De um computador ou telemóvel não vem emoção nenhuma. Temos de manter as relações vivas, nem que seja para fazer desabafos. Por vezes, as pessoas foram reclamar por uma questão pequena e quando desabafam connosco já saem de lá sem reclamarem nada e já não querem saber da comissão. Vai ser isso que vai ditar qual o banco que o cliente vai escolher. Ter um gestor com quem ir falar.” (Entrevista 11)

“Acho que as coisas estão a acontecer rápido demais. E não vejo nada que pudesse ser mais facilitador do nosso trabalho. Felizmente acho que as pessoas vão continuar a serem necessárias. Eu acredito que vamos continuar a ser necessários. Aqui em Portugal nós somos pessoas de relação, é uma questão cultural, mesmo as pessoas mais novas. Não me parece que seja uma preocupação pelo menos para a nossa geração, mas vai haver sempre desafios. E haverá uma quota de mercado mais voltada para o digital.” (Entrevista 17)

“Gostava que a organização apostasse mesmo a sério na questão do teletrabalho. Se há posições (funções) em que o trabalho híbrido faz sentido, há outras funções em que não é mesmo necessário, como é o meu caso. E acabaria por ter menos

custos para o banco. Eu trabalho em open space e há sempre muita gente a falar e por vezes, o trabalho não rende. Em casa, consigo fazer o trabalho mais certinho. Acho que a nível de serviços centrais a banca pode apostar no teletrabalho. E já fiz essa sugestão numa plataforma que o banco tem disponível para isso, e já vi lá que é o tópico mais votado, mas a administração não diz uma única palavra sobre isso.” (Entrevista 10)

“De fazerem as coisas com calma, a levarem o seu tempo. E depois ter em atenção aos ataques cibernéticos que está a criar um ambiente de desconforto e desconfiança. Já há casos muito complicados, pessoas que cedem os dados. Estas suspeitas de quem mexeu nas contas vai criar alguns constrangimentos e leva a que as pessoas procurem ir aos bancos pessoalmente. Depois há muitas falhas nos sistemas informáticos que requerem a análise humana para evitar danos maiores.” (Entrevista 6)

“Acho que é importante a banca estar-se a adaptar. Até acho que organização até está bem na transformação digital, mas não se pode esquecer que há toda uma componente de recursos humanos que é essencial e que até é mais essencial que a transformação que está a existir e que é preciso valorizar a vertente de recursos humanos da mesma forma que se está a valorizar a transformação digital.” (Entrevista 9)

“Acho que não deveriam avançar demasiado depressa e abdicar da rede física e das pessoas. A digitalização só por si não vai fazer o caminho e acho que se iriam arrepender dentro de pouco tempo e a ficar para atrás. Outras organizações já estão a fazer o contrário, em vez de apostar na digitalização a apostar na rede física, e se calhar vão voltar a ter sucesso.” (Entrevista 5)

“nós precisávamos de mais tempo e tentarmos realmente perceber de que forma é que íamos ajudar as pessoas a acompanhar-nos e isso está a ser esquecido (...) há que pensar mais um bocadinho naquelas pessoas também que também precisamos senão não eramos banco, precisamos de todos, mas hoje porque é importante determinado prisma, só se olha para o cliente que nós precisamos, o resto não interessa, depois fazem-nos correr daqui a um ano ou dois atrás daqueles que precisamos. (...) Assim como para a evolução da tecnologia é preciso o ser humano por trás, para a evolução das carreiras não vão ser as máquinas, tem que existir

alguém por trás. (...) Para melhorar no futuro devia cada um de nós evoluir mais na humanização. Investir e formarmos, a sensibilidade das pessoas (não há formações para isso). Não há a verdadeira noção sobre a realidade dos clientes. Teríamos todos a ganhar se olhássemos para o cliente não como um potencial fazedor de números, mas como um indivíduo. Falam em mudança, mas na prática está tudo igual. A atitude não mudou. Não se quer semear. Quer-se colher logo a fruta.” (Entrevista 1)

“Não vai bastar ser um especialista na área económica, vai ter que ter um conjunto de outras competências que deve conseguir adquirir rapidamente para poder exercer esta profissão. Mas vai abrir oportunidades, até porque a banca está a fazer o processo de digitalização numa altura em que está a sofrer um problema grave que é o envelhecimento da sua carteira de recursos humanos, a idade média na minha organização baixou ligeiramente os cinquenta e um anos porque entraram colaboradores jovens de outras organizações que se fundiram. (...) Nas universidades vão ter que mudar os currículos para irem de encontro às necessidades do mercado de trabalho. As empresas querem cada vez mais produtividade, mas se não houver formação a curva da produtividade começa a cair. Muitas vezes não é a ferramenta informática, mas o facto de ser mais uma ferramenta informática. Muitas vezes as atualizações das aplicações informáticas são feitas em horários de atendimento e acabam por impactar na qualidade do atendimento e na recetividade dos colaboradores em relação às aplicações. Como os arranques das aplicações correram mal porque interferiram no seu local de trabalho, criam anticorpos com a aplicação.” (Entrevista 7)

Capítulo IV – Discussão dos Resultados e Principais Conclusões

4.1. Discussão de Resultados

4.1.1. Evolução da profissão de bancário

De acordo com os resultados obtidos verifica-se que a evolução da profissão de bancário se caracteriza pelo facto de grande parte das transações que eram analógicas passarem a ser possíveis de se fazerem via *online* em modo de multicanal (computador, telemóvel, ou qualquer outro aparelho) através das mais variadas aplicações disponibilizadas pelos bancos, em qualquer hora e em qualquer lugar, o que efetivamente reduziu a necessidade de os clientes se deslocarem aos balcões para realizarem transações, como o preconizam Hyman e os colegas (2020), King (2018), McIntyre e os colegas (2020) e Srinivas e Ross (2019).

Esta evolução considerada pelos bancários como muito rápida tal como refere Rampersad (2020), foi potenciada pela evolução tecnológica (Bunz, 2014; Schwab, 2016), pela pandemia do Covid-19 (Carroll & Conboy, 2020; Hanafizadeh & Kim, 2020; Kitsios et al., 2021; Sahut & Lissillour, 2023) e pela emergência de clientes de novas gerações e com novos comportamentos (Hyman et al., 2020; Wewege & Thomsett, 2020). Estes fatores não só promoveram a adoção dos clientes à tecnologia para a realização das transações do dia a dia (Enciso-Santocildes et al., 2021; Windasari et al., 2022), como também trouxeram consigo novas ferramentas tecnológicas para os locais de trabalho (King, 2018a), o que permitiu a redução do tempo na execução das tarefas e como tal a sua simplificação (Guerra et al., 2022) e a alteração de contextos de trabalho como o caso do recurso ao teletrabalho (Carroll & Conboy, 2020; Rampersad, 2020; Sahut & Lissillour, 2023).

A evolução da profissão de bancário reveste-se de uma nova forma de fazer as coisas (Chaumon, 2021; Kapucu, 2021; Kitsios et al., 2021) assente na criação de novos produtos e no desafio de novas formas de relacionamento com os clientes (Chaumon, 2021; Deloitte, 2020), com interações cada vez mais *online* do que por via do contacto físico nos balcões (Bunz, 2014; King, 2018a; Kitsios et al., 2021; Wewege & Thomsett, 2020). Os bancários entrevistados também indicaram que se verificou uma grande

redução do recurso ao papel e como tal uma melhoria na utilização dos recursos naturais exatamente como referido anteriormente na literatura recolhida (Mateus et al., 2017).

Para os bancários, esta evolução trouxe consigo a justificação para a redução do número de colaboradores e de balcões devido à automatização da maior parte das tarefas que desempenhavam (e.g. Johannessen, 2019; Rampersad, 2020; Westerman et al., 2014) e em que, a implementação de tecnologias veio permitir o aumento da medição da performance dos colaboradores das organizações, pelo que aumentou a possibilidade de os bancos controlarem a atividade e os resultados dos seus colaboradores e, tal como foi referido pelos participantes deste estudo, a pressão para a realização dos objetivos comerciais (Chaumon, 2021).

Os bancários constataram a perda de relação com os clientes (Mateus et al., 2017), uma vez que, culturalmente valorizam a comunicação humano-humano pela confiança que gera, pela sua simplicidade e personalização ao destinatário (cliente) com todas as suas emoções (Martins et al., 2019).

A perspetiva de evolução a futuro da profissão dos bancários detida pelos próprios é que continuarão as rescisões e o fecho de balcões e a perda de oportunidade de contacto físico com os clientes (*Associação Portuguesa de Bancos*, 2022b; Mateus et al., 2017). Na opinião dos bancários, a sua profissão irá sofrer uma alteração profunda no sentido de se tornarem cada vez mais operadores de *call center*, em que a sua profissão como a conhecemos de há anos deverá ser extinta (Nissim & Simon, 2021; Rampersad, 2020), tendo presente o eventual surgimento de novas oportunidades de carreira e a possibilidade do aumento dos riscos de ameaças de ataques cibernéticos.

4.1.2. Impactos da transformação digital no setor bancário

Apesar de ser evidente nos relatos dos participantes a associação da digitalização à redução do número de colaboradores não é este, por si só, fator determinante para que os colaboradores se oponham à transformação digital ou que não lhe reconheçam benefícios (Fischer et al., 2020; Ribeiro & Veiga, 2022; Vaz, 2021), como, por exemplo, a melhoria da qualidade de vida no trabalho pela simplificação das tarefas que realizavam que passam a ser automatizadas (Chaumon, 2021; Kitsios et al., 2021; Menzefricke et al., 2021). O que também referem os bancários é que a transformação digital não impactou nas suas carreiras que consideram totalmente estagnadas e indiferentes à evolução da sua

profissão, havendo lugar para exceções referidas por um ou outro bancário entrevistado. Este fenómeno ocorre pela preocupação dos bancos em prosseguirem com a transformação digital mais do que com a forma como o fazem, como defende Vaz (2021) e sem atenderem aos impactos desta transformação no dia a dia dos seus colaboradores (Westerman et al., 2014), não procurando implementar a transformação digital contemplando a dimensão humana (Menzefricke et al., 2021).

A transformação digital tem trazido consigo um cenário de desafios para os bancários que reconhecem que com ela são obrigados a sair da sua zona de conforto, de estarem em permanente estado de adaptação e a recorrerem ao lote das suas competências, muitas vezes até algumas que desconheciam ter (Chaumon, 2021; Westerman et al., 2014). Além disso, apesar de terem de lidar com o seu processo de adaptação têm também o seu papel de agentes de mudança e de pedagogos junto dos clientes (Clayton & Boxill, 2012). Os bancários têm presente que a transformação digital traz consigo uma nova maneira de fazer as coisas, pelo que têm de se adaptar na forma como trabalham no seu dia a dia, em que as tarefas que faziam não são mais as mesmas que fazem nos dias de hoje e a uma nova forma de relacionamento com os clientes dividida entre o *online* e o físico, ou seja, uma espécie de relacionamento híbrido (Santa Soriano & Torres Valdés, 2021).

Efetivamente, os bancários reconhecem oportunidades e ameaças da transformação digital no setor da banca como identificaram Enciso-Santocildes e os colegas (2021) e Vaz (2021), e à luz de como George Friedman abordou a tecnologia num contexto de maquinaria industrial em 1946, também aqui é possível constatar que os bancários interpretam a transformação digital no setor, em domínios como a humanidade, a justiça social, o volume de empregos, as formas de trabalho e as condições de trabalho (Chaumon, 2021). No domínio da humanidade, a tecnologia é vista pelos bancários como uma ameaça porque a sua implementação é exageradamente enaltecida pelas organizações funcionando como uma bandeira de sucesso, enquanto as dificuldades da sua implementação são mascaradas, em prol do maior esforço e resiliência dos colaboradores bancários (Min et al., 2019). Por sua vez, foi vista como oportunidade pelos bancários, no sentido de que permite o progresso ao responder a necessidades sociais (Chaumon, 2021; Messabia et al., 2021). Pela perspetiva da justiça social, os bancários vêm a transformação digital como uma ameaça devido à exclusão que provoca junto das pessoas (mais velhas e mais antigas nas suas organizações bancárias) e às desigualdades, provenientes da não qualificação das pessoas para a sua utilização (Chaumon, 2021;

Hallin et al., 2022; Johannessen, 2019; Rampersad, 2020; Westerman et al., 2014)). No domínio da quantidade de empregos é claramente uma ameaça para os bancários porque elimina os seus postos de trabalho devido à automatização de tarefas (Bunz, 2014; Chuah & Yu, 2021; Maran et al., 2022; Popkova, 2019; Savic, 2020). Porém, da mesma forma, contemplam a transformação digital como uma oportunidade por permitir a criação de novas oportunidades de emprego e de novas tarefas (Chaumon, 2021). No que ao conteúdo do trabalho diz respeito, a transformação digital é considerada pelos bancários entrevistados como uma ameaça por ser entendida como um alienador da humanidade, uma vez que, tudo passa a ser calculado e antecipado por algoritmos e tratado numa perspetiva de guião. A visão de oportunidade neste contexto é tida pelos bancários quando a transformação digital permite maior realização e satisfação com o trabalho, devido ao suporte no apoio na tomada de decisão e aos níveis de segurança e de produtividade que proporciona na execução das tarefas (Chaumon, 2021; Messabia et al., 2021). Por fim, no que concerne às condições de trabalho, a transformação digital foi vista como uma ameaça quando provoca stresse no trabalho, proveniente por exemplo, pela permanente conectividade, controlo e pressão com os objetivos comerciais e situações de exaustão, devido ao uso intensivo das novas tecnologias. Foi entendida como uma oportunidade quanto às condições de trabalho porque pode potencializar a melhoria das condições de trabalho proveniente de uma possibilidade de realizar o teletrabalho e a telecomunicação (Chaumon, 2021(Carroll & Conboy, 2020)).

Um domínio que os resultados obtidos evidenciam é o domínio das competências, considerado pelos bancários como determinante para o sucesso da transformação digital ao mesmo tempo que destacam que tal só possível com uma GRH proativa e participante em todo o processo de transformação digital, sendo a ferramenta de eleição dos bancários com a capacidade de melhorar a satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o seu comprometimento com a organização (Fischer et al., 2020; Mateus et al., 2017; Messabia et al., 2021). De uma forma geral, a competência digital no setor bancário é reduzida (Norveel et al., 2021), pelo que a sua melhoria por via de formação e pelo incentivo ao trabalho de cooperação entre equipas e departamentos fará toda a diferença para que a adoção da tecnologia pelos bancários seja ainda mais fácil, como o sugerem Norveel e os colegas (2021).

4.1.3. Percepções, emoções, atitudes e reações (PEAR)

De uma maneira geral, os trabalhadores bancários gostam do que fazem e nutrem percepções, emoções, atitudes e reações positivas em relação à transformação digital (Kitsios et al., 2021). Nas equipas são geralmente os trabalhadores mais séniores, em idade e em antiguidade, que são os mais vulneráveis e se tornam obsoletos no que a competências digitais diz respeito (Alnemer, 2022; Chaumon, 2021). Desta forma, os bancários consideram ser essencial que as organizações capacitem os seus recursos humanos mais séniores de modo a que se mantenham ativos e saudáveis no local de trabalho (Chaumon, 2021). Já os seus líderes são maioritariamente agentes motivadores para a utilização das ferramentas tecnológicas, apesar de não terem uma atitude de abertura e de comunicação, o que acaba por ter impacto na satisfação dos colaboradores bancários (Çetin et al., 2012).

No entendimento dos bancários, as suas organizações estão a acompanhar a transformação digital na medida da implementação de tecnologias e da automatização de processos, mas como refere Savic (2020), transformação digital é diferente de tecnologia utilizada, assim continua a haver muito trabalho a fazer pelos bancos, principalmente, o trabalho de alinhamento quer entre departamentos da organização quer entre colaborador e tecnologia (Messabia et al., 2021). A transformação digital é, assim, tanto vista como uma ameaça ou como uma oportunidade, que tem impactos no modelo de negócio, nos colaboradores e nas organizações como um todo (Chaumon, 2021; Mateus et al., 2017; Messabia et al., 2021).

4.1.4. Determinantes da transformação digital

Os bancários não se sentem, assim, ameaçados pela transformação digital, no entanto sentem que precisam de formação e suporte para a utilização das ferramentas digitais e outras mudanças a que venham a estar sujeitos (Kitsios et al., 2021). Tal como os nossos bancários o sugerem só com programas educacionais adaptados é que será possível aos colaboradores reconhecerem os aspetos positivos da transformação digital através do desenvolvimento de competências digitais (Horváth & Szabó, 2019; Kitsios et al., 2021).

Claramente, os bancários aceitarão tanto mais a tecnologia quanto mais lhes reconhecerem utilidade, dado referirem que estão sempre disponíveis a experimentar novas ferramentas tecnológicas na esperança de que estas lhes venham a facilitar o seu

dia a dia. Assim, é mais importante para a aceitação da tecnologia a sua utilidade mais do que a facilidade da sua utilização conforme o comprovaram no seu estudo Davis e os colegas (1989). Os bancários são unânimes a considerarem que quanto mais competências tiverem melhor contribuirão para a transformação digital da organização, como defendem Blanka e colegas (2022) e Mateus e colegas (2017). Para que isto aconteça e para que se fomenta o desenvolvimento de talento de acordo com as necessidades organizacionais é importante que seja criada uma relação ativa e construtiva entre organizações e instituições de ensino em que se criem verdadeiros laboratórios de desenvolvimento de talentos com as competências necessárias à promoção do desenvolvimento das próprias organizações (Fischer et al., 2020; Gonçalves et al., 2021; Mateus et al., 2017). Deste modo, reconhecendo que a transformação digital pode gerar oportunidade de desenvolvimento, é sugerido pelos bancários que a mesma deve ser preconizada numa base de transição adaptada ao ritmo dos colaboradores através de ações de formação (Kitsios et al., 2021).

Os bancários entrevistados apelam para que sejam ouvidos pelas suas organizações para poderem fazer parte do processo de transformação digital e deixarem de ser meros executantes para passarem a ser participantes, pelo que dizem que é da responsabilidade da organização criar ambientes positivos em que os seus colaboradores se sintam mais satisfeitos e comprometidos com a organização, com recurso a práticas de GRH e que isso permitirá melhorar a performance e competitividade da organização como mencionado anteriormente na literatura por Ali e colegas (2018) e Messabia e colegas (2021).

A transformação digital permite aumentar o valor acrescentado por via de processos mais eficientes, aumento da produtividade e da competitividade, da criação de postos de trabalho mais qualificados e melhor eficiência na utilização de recursos naturais, melhoria das condições de vida e de trabalho das pessoas, mas não se pode negligenciar os riscos que traz consigo e que afetam tanto a organização como os seus colaboradores como a eliminação de postos de trabalho e o encerramento de organizações que não acompanhem esta evolução tecnológica (Mateus et al., 2017; Menzefricke et al., 2021). Porém, é mais comum a preocupação das organizações confluir para a componente organização e não para os riscos associados aos colaboradores, o que pode colocar em causa o sucesso da introdução de tecnologias como o sustentam no seu estudo Menzefricke e os colegas (2021).

4.1.5. Papel da GRH

A postura que foi possível constatar que Ulrich (2014) defende que deve ter uma GRH, que é a de garantir o sucesso da organização com o alinhamento de talentos, lideranças e cultura organizacional, não é a atual postura da GRH nos bancos, uma vez que, não existe uma GRH que mais não faça do que a parte que diz respeito à burocracia na gestão dos colaboradores bancários, exatamente como referiu Shukla (2014), no âmbito do seu estudo ao setor público bancário indiano.

Os gRH nos bancos, ou mesmo aqueles que desempenham as suas funções, não são preconizadores de políticas de GRH que impulsionem os bancários para o sucesso na sua atividade como defende Timms (2013), bem pelo contrário, os bancários sentem que estão sozinhos no seu processo de adaptação e de resiliência em contexto de transformação digital, não reconhecendo à GRH qualquer contributo como seria de esperar de acordo com Barbosa e os colegas (2020), para que possam encarar mais facilmente novos desafios, e que sejam proporcionados ambientes de maior estabilidade e de maior flexibilidade como o apregoam Harney e Collings (2021). Este contexto provoca a insatisfação dos colaboradores bancários por constatarem a inexistência de práticas e políticas de GRH conforme o comprovaram no seu estudo Saner e Eyupoglu (2015).

A GRH terá que ter um papel mais ativo criando contextos de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo e a adequação dos objetivos dos bancos aos objetivos dos bancários e também o contrário (Rego et al., 2020), por forma que consigam uma correta gestão do talento (Gonçalves et al., 2021; Martins & Cruz, 2019).

A inexistência de uma GRH ativa comum às organizações em Portugal (Rego et al., 2020), confirma que os aspetos culturais do país afetam o processo de transformação digital e a sua perceção (Kapucu, 2021) e abre caminho à possibilidade de outros gestores que não os gRH, e no caso, os diretores comerciais, realizarem à luz do seu quadro de competências de RH (existentes ou não) a gestão de talento, assente em subjetividade e aspetos relacionais e não na meritocracia, deixando alguns bancários descrentes quanto à possibilidade de verem acontecer melhorias quanto a este fenómeno.

Alguns bancários acreditam que as consequências negativas da forma que os bancos escolheram para a implementação da transformação digital são por demais evidentes e que, por isso, os bancos começam a ter presente que há um necessário ajuste a fazer, como

defende Schwab (2016), em que as organizações devem atuar de forma conhecida e partilhada por todos e como reforça Atiku (2019) com uma atitude mais fazedora com as inovações digitais e com maior e melhor gestão do capital humano.

4.1.6. Perspetiva futura do setor bancário

A principal consequência de um desequilibrado processo de transformação digital no setor bancário reflete-se na vontade que a maior parte dos bancários tem de sair do setor, desde que lhes surjam oportunidades, e não por iniciativa, devido à antiguidade que têm o que vai culminar no que Mateus e colegas (2017) e Martins (2022) alertam que é a indisponibilidade do talento, a falta atual e a futuro de bancários com as competências pretendidas para o sucesso da transformação digital.

Os bancários participantes no estudo confirmam o que Ribeiro e Veiga (2022) defendem que é o facto de que a forma de fazer as coisas continuará a mudar, assim como a alteração nas tarefas a realizar, que ficarão mais simples, baratas e com menor probabilidade de erro.

4.1.7. Constatações e/ou recomendações

Para os bancários em estudo, a transformação digital não deve ser vista pelos bancos apenas como um meio de conseguirem aumentar lucros, resultados financeiros e a concretização de objetivos comerciais. Sugerem que seja, também, percebida pelos bancos para procurar responder às necessidades dos seus clientes e para promover melhores condições de trabalho para os seus colaboradores por via da implementação de ferramentas tecnológicas que facilitem o seu trabalho, tornando-os mais eficientes e com ferramentas que controlem as horas de trabalho dos seus colaboradores, promovendo assim a sua satisfação com o trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Prasetyaningtyas et al., 2021).

No que diz respeito ao sucesso da gestão na mudança tecnológica Chaumon (2021), tal como os bancários o fizeram, refere que é importante salvaguardar que as ferramentas tecnológicas implementadas correspondam com a realidade. O propósito da tecnologia é importante para os bancários pelo que reconhecem que a tecnologia deve ser colocada ao serviço da sociedade (organizações, clientes, colaboradores) (Martins et al., 2019). Na opinião dos bancários como na opinião de Chaumon (2021), o sucesso da mudança tecnológica dependerá da formação contínua das pessoas para a utilização das novas

tecnologias. Para respeitar o domínio da empregabilidade é importante limitar as rescisões e apoiar os colaboradores afetados na mudança das suas funções como o defende Camara e os colegas (2016) e os próprios bancários. No aspeto da forma de fazer as coisas é valorizado pelos bancários e recomendado por Chaumon (2021) que as organizações recorram a ferramentas digitais que deixem margem de manobra para os seus colaboradores. Por fim, no que se refere a condições de trabalho, para os bancários é essencial que as organizações apoiem os seus colaboradores na utilização das ferramentas digitais para que possam evitar situações de stresse e de *burnout*, formalizando a necessidade de desconexão e incentivando outros contextos como, por exemplo, o teletrabalho (Chaumon, 2021).

Exatamente como defendem Gonçalves e colegas (2021), os bancários referem que a GRH tem de ser mais ativa e ter uma abordagem mais personalizada de acordo com a realidade de cada colaborador e por forma a que seja garantida a manutenção da motivação e a sua retenção na organização, em que seja compreendido em pleno o contexto da transformação digital, promovendo a melhoria da produtividade dos colaboradores bancários, a sua formação e desenvolvimento de competências (Horváth & Szabó, 2019).

Conforme Saner e Eyupoglu (2015) referiram, as principais fontes de insatisfação dos colaboradores bancários são a inexistência de práticas e políticas de GRH que permitam aos bancários melhorarem as condições de trabalho e a falta de uma comunicação flexível assente em relações profissionais menos hierarquizadas.

Da investigação levada a cabo foi possível concluir que a tecnologia é uma ferramenta e a transformação digital é um processo que, entre muitos outros aspetos, procura a implementação de sucessivas ferramentas tecnológicas. Tal como acontece com a tecnologia, que mais não é do que uma ferramenta neutra, a transformação digital é todo um processo neutro, não tem de ser boa nem má, mas será percebida como boa ou má em função da forma como for executada, exatamente como a tecnologia é boa ou má conforme for usada (Pölönen, 2023).

Seria de esperar que a tecnologia permitisse aos bancários terem mais tempo livre e reduzir a quantidade de trabalho, porém, não é o que acontece na maioria dos casos (Pölönen, 2023) que, conforme é referido pelos bancários, passaram a ter mais trabalho, pois se antes atendiam clientes no balcão, agora passaram a atender clientes pelos mais

variados canais, o que lhes aumenta a quantidade de tarefas que têm de fazer para responder a todas as solicitações em modo *online*, mesmo considerando a quantidade de tarefas que se encontram automatizadas e simplificadas.

As ameaças sentidas pelos bancários deixam-nos a questionar a utilidade da sua função (Sledziewska & Wloch, 2021), colocando em causa a sua própria valorização, o que pode provocar um estado de preocupação e medo constante e afetar desde logo o seu próprio bem-estar (Chaumon, 2021).

As organizações bancárias têm de se tornar menos hierarquizadas e mais colaborativas, procurando o maior envolvimento e interações entre equipas e colaboradores (Firk et al., 2021; King, 2018a; Mateus et al., 2017), pois como este estudo evidencia, a dimensão humana não pode continuar a ser negligenciada pela literatura que aborde a adoção da inovação tecnológica pelos bancos, pelo que o sucesso da transformação digital no setor bancário tem de contemplar a dimensão humana e ser cada vez mais um processo pleno de humanização (Messabia et al., 2021).

Aqueles que assumirem o papel de agentes de mudança nos bancos deverão ter em conta que qualquer mudança tem de ter sempre presente como determinantes do seu sucesso a segurança do emprego e os incentivos motivacionais, tão valorizados pelos colaboradores (Izuchukwu et al., 2014). As pessoas têm de ser o fator principal deste novo paradigma, pois “mais do que uma transformação digital dos negócios é necessária uma transição digital das pessoas” (Ribeiro & Veiga, 2022).

Com a evolução, as atitudes e reações à mudança são o que mais pode provocar lentidão em todo o processo de mudança (Pölönen, 2023). Não é possível acontecer a transformação digital sem que as pessoas das organizações não sejam envolvidas, considerando as necessárias alterações que acontecerão aos seus métodos de trabalho diários, tendo aqui um importante papel os líderes, que devem estimular e apoiar as pessoas por via de formas de trabalho mais ágeis e menos hierárquicas, e por sinal, mais eficientes (Ribeiro & Veiga, 2022).

O alinhamento das expectativas dos elementos afetados pelo processo de transformação digital permitirá não só alinhar todos os envolvidos no processo para a concretização das metas que se pretendem alcançar, como mitigar o medo do

desconhecido, podendo até promover entusiasmo e ansiedade para que o processo aconteça (Pölönen, 2023).

A satisfação dos colaboradores bancários e a sua percepção dos impactos da transformação digital como oportunidades melhorarão se as suas organizações se empenharem em implementar políticas e práticas de GRH, que incluam programas de formação e de desenvolvimento, passíveis de permitirem aos colaboradores bancários melhorarem e desenvolverem competências e conhecimentos, o seu empoderamento e comprometimento com o trabalho (Krishnaveni & Monica, 2018). Estas políticas e práticas de GRH devem estar assentes numa correta gestão de carreira e de permitirem aos bancários autonomia suficiente para que possam participar ativamente em processos de tomada de decisões, atuando num contexto de uma flexível estrutura hierárquica, caracterizada por uma atitude de abertura e de comunicação (Saner & Eyupoglu, 2015).

A variável de ajuste no sucesso da transformação digital é o próprio bancário. Será o bancário que irá criar o equilíbrio entre a imposição da utilização das novas ferramentas tecnológicas e a sua correta utilização para o alcance dos resultados pretendidos pelo banco, pelos próprios bancários e pelos clientes (Chaumon, 2021). Assim, os bancários ao serem capazes de incorporar a tecnologia e de lhe darem o verdadeiro sentido, não só conseguirão alcançar melhores resultados, como também irão conseguir desenvolver competências e autonomia, tendo a tecnologia ao seu serviço sempre como o instrumento que é, e não como uma ameaça ao desenvolvimento da sua atividade (Chaumon, 2021). Para que isso aconteça, é necessária uma total reforma no que à GRH nas organizações bancárias diz respeito e que se encontrem a par e passo com a estratégia destas organizações e do plano de transformação digital em que atuam (Shukla, 2014). Cabe à GRH atenuar os impactos das mudanças e dos desafios como os que foram referidos pelos bancários, proporcionando contextos de estabilidade e de flexibilidade (Harney & Collings, 2021). Isto permitirá salvaguardar a saúde mental, a satisfação, a motivação e a segurança no local de trabalho e, conseqüentemente, a melhoria da produtividade dos bancários (Azizi et al., 2021; Rubel et al., 2018).

É preciso que os bancos, além da gestão da organização, façam a gestão das suas pessoas, que apesar dos impactos que têm sofrido resultantes da evolução da sua profissão e no atual contexto de acelerada transformação digital, continuam a demonstrar paixão pelo que fazem e uma intenção de procurar o seu próprio desenvolvimento e melhoria contínua, apelando a que os bancos sejam mais flexíveis nos seus modelos de trabalho,

que tenham líderes mais conscientes que procurem o bom ambiente de trabalho, uma melhor gestão de talento, o espírito de equipa e líderes que fomentem o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar das suas equipas (Martins, 2022).

A realização desta discussão de resultados permite concluir que parece estar a passar despercebido aos bancos que já têm na sua estrutura de RH, colaboradores com as competências e características necessárias ao sucesso da transformação digital, ou seja, equipas compostas por colaboradores com uma atitude de abertura à inovação, emocionalmente estáveis e com vocação para serem verdadeiros influenciadores da utilização das ferramentas digitais com confiança, de acordo com o que é defendido por Maran e colegas (2022).

Da discussão dos resultados obtidos surge mais uma conclusão quanto ao que podem os bancos fazer para atenuarem os impactos negativos e/ou as ameaças percebidas pelos bancários, resultantes do permanente e acelerado processo de transformação digital que o setor atravessa, nomeadamente a de recorrer e de permitir uma GRH mais participante no processo e com maior proximidade aos colaboradores, por ser na GRH que os colaboradores acreditam ser capaz de trazer o tão desejado foco no capital humano e na humanização dos processos, como o sustenta no seu estudo Vidinha (2018). Outra possibilidade para mitigar estes impactos e/ou ameaças pode passar por alterar as metodologias de gestão tradicionais e relacionadas com a inflexível estrutura hierárquica, através de uma alteração profunda do tipo de liderança que se tem permitido praticar ao longo de muitos anos nos bancos que atuam em Portugal, ou seja, mudar para uma liderança que alimente o estado de transformação contínua das organizações e dos seus colaboradores, que se preocupe com todas as dimensões inerentes a uma correta gestão de recursos humanos, como práticas sustentadas em pressupostos éticos, a criação de ambientes emocionalmente saudáveis que não sejam desconsiderados em detrimento de pressões para a obtenção de resultados comerciais numa lógica de vale tudo, mudar para uma liderança que se compadeça de combater as sobrecargas de trabalho e as dificuldades dos seus colaboradores em encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e a vida profissional (Teixeira & Martins, 2021).

Os bancários são e serão os agentes críticos do sucesso dos bancos (Scardovi, 2017), pelo que cabe aos bancos terem sempre presente que “é o mundo digital que tem de servir as pessoas e as organizações e não de se servir delas” (Ribeiro & Veiga, 2022).

4.2. Principais conclusões

O estudo realizado procurou responder à questão de investigação “como os bancários estão a lidar com a evolução tecnológica?”, através da perceção que os bancários têm sobre os benefícios e os riscos que esta evolução teve, tem e terá na sua profissão e, ainda, para o desenvolvimento das suas carreiras.

Os bancários entrevistados enquadram-se no perfil dos bancários definido pela Associação Portuguesa de Bancos (*Associação Portuguesa de Bancos, 2022b*), que se caracterizam por terem uma idade média de 45 anos, uma antiguidade média no setor da banca de 20 anos, e cuja maioria detém habilitações literárias de nível superior e grande parte dos entrevistados desempenha funções comerciais.

A investigação conduzida demonstrou, na perspetiva dos bancários, que a evolução tecnológica juntamente com a pandemia do Covid 19 e o surgimento de novas gerações de clientes bancários são os fatores apontados para a rápida evolução da sua profissão. Esta evolução ficou marcada pelo aumento da realização de transações online e a consequente redução da utilização do papel e do tempo necessário para a realização de tarefas. Os resultados obtidos sugerem, também, uma profunda alteração na forma de fazer as coisas, não havendo tanto contacto físico com os clientes o que leva a uma perda de relação bancário/cliente. Este novo contexto fez com que os bancos reduzissem o número de colaboradores e de balcões, fez surgir a possibilidade do teletrabalho e fez com que os bancos aumentassem a pressão para a realização dos objetivos comerciais. Os bancários, por sua vez, acreditam que, no futuro, continuará a redução do número de colaboradores e de balcões e, como tal, a redução do contacto físico com os clientes. Abordam a possibilidade de a sua função deixar mesmo de existir no seguimento da alteração do modelo de negócio dos bancos para uma versão cada vez mais de *call center*. Consideram a possibilidade de surgimento de riscos relacionados com a cibersegurança e, a par da evolução, o surgimento de novas oportunidades de carreira.

Outra das principais conclusões deste estudo é a de que, para os bancários, a transformação digital no setor bancário tem impactos, tanto positivos (nomeadamente, maior facilidade na realização das tarefas, redução do tempo necessário para a realização das tarefas, maior segurança e menor probabilidade de erros) como negativos (tais como, redução dos postos de trabalho, fraudes, perda de oportunidades para criar relação com os clientes e de realização de vendas). De referir que estes impactos existem quer na

atividade bancária, quer na profissão. Porém, o mesmo não acontece na evolução das suas carreiras de bancários que, por sinal, os participantes no estudo consideram totalmente estagnada, mesmo com os novos desafios trazidos pela transformação digital. Consideram, pelo contrário, que até que se verificou uma desvalorização e descredibilização da função de bancário e uma permanente comparação do bancário com a máquina na realização das tarefas, o que os deixa num permanente estado de preocupação e medo face ao futuro da sua carreira. Os dados recolhidos indicam que os bancários são agora obrigados a saírem da sua zona de conforto e, por sua iniciativa, a adaptarem-se às mudanças trazidas pela transformação digital, compreendendo que têm de ser detentores de um novo leque de competências que incluam capacidades digitais e de uma capacidade de aprendizagem e de desenvolvimento constante.

A investigação levada a cabo sugere que a maioria dos bancários, equipas e seus líderes lida bem com a evolução tecnológica que está a acontecer no setor da banca, independentemente da tendência que identifica quanto à redução do número de colaboradores e de balcões. Sugere ainda que, atualmente, além do sentimento de aceitação, preocupação e medo dos bancários relativamente aos impactos da transformação digital no setor bancário, há um estado de saturação generalizado que se consubstancia numa vontade de querer sair do setor, justificada pela indiferença e desinteresse dos bancos em relação aos seus colaboradores e clientes, a par de uma cada vez maior pressão para o atingimento dos objetivos comerciais, numa atitude de total desumanização no processo de transformação digital que o setor atravessa.

Como fatores que poderão contribuir para uma maior aceitação do processo de transformação digital no setor o estudo evidência uma necessidade de uma atitude de abertura por parte das hierarquias da organização para ouvirem os seus colaboradores que são os detentores da informação acerca do que realmente se passa no terreno e uma transformação digital mais organizada e que englobe todos os departamentos da organização e não apenas o comercial, em linha com uma maior união entre os próprios bancários para que possam pressionar o suficiente até serem considerados parte ativa em todo o processo.

Também foi possível concluir que, no entendimento dos bancários, as suas organizações estão a acompanhar a evolução tecnológica e que esta não é uma ameaça ao setor, bem pelo contrário. Todavia, salientam que o processo deveria ser feito a um ritmo mais adaptado ao ritmo dos colaboradores, em que os colaboradores dos balcões fossem

mais ouvidos como parte ativa do processo de transformação digital, para assim não ser posta em causa a componente humana do processo e, por forma, a colmatar o que consideram ser uma transformação desigual e desequilibrada entre departamentos da mesma organização. Para que isso aconteça, os bancários sugerem uma GRH mais ativa e proativa, ao contrário do que atualmente acontece nos bancos em que não há participação da GRH nem mesmo para as decisões de gestão de carreira dos colaboradores, deixando estas decisões entregues aos diretores comerciais que maioritariamente decidem de acordo com a sua rede de relações, pondo assim em causa uma correta gestão do talento nos bancos e o que pode colocar em causa o sucesso da transformação digital no setor. Constatam que esta situação poderá estar até relacionada com a cultura do próprio país e não ser apenas característica própria do setor bancário.

Por fim, concluiu-se neste estudo que há alguma esperança, sentida pelos bancários, quanto à evolução do papel da GRH nas organizações bancárias junto dos seus colaboradores, em que passe a estar mais presente através das suas políticas e procedimentos. Esta esperança resulta da perceção que os bancários têm relativamente aos primeiros sinais de constatação por parte dos bancos de que a digitalização só por si não vai resolver todos os problemas e de que os recursos humanos continuarão a ser necessários, além da constatação da, cada vez maior, dificuldade que os bancários têm em aguentar toda a pressão que têm sofrido. Neste sentido, os bancários, apesar de cansados, acreditam que nos próximos anos continuarão a ser bancários, mas com tarefas e funções diferentes e ambicionando serem mais felizes, ao serem tratados como pessoas que são em todo e qualquer processo de transformação digital.

4.3. Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura

Este estudo apresenta limitações que devem ser tidas em consideração e que investigações futuras poderão mitigar. Desde logo, o facto de grande parte dos entrevistados pertencer à mesma organização bancária, pelo que atendendo a que as organizações bancárias podem ter culturas organizacionais distintas, este aspeto pode ter condicionado, de alguma forma, as perspetivas conseguidas na recolha de dados. Seria, também, desejável complementar este estudo com uma metodologia quantitativa, por forma a enriquecer a recolha de dados e a sua análise, bem como a criar e testar hipóteses obtidas da literatura existente ou mesmo das declarações obtidas nas entrevistas. Um estudo quantitativo com uma amostra de inquiridos mais numerosa permitiria fazer

generalização dos dados, algo que um estudo qualitativo apenas permite considerar o conjunto dos participantes em estudo. Outra limitação está relacionada com o facto de se tratar de um estudo que constitui uma primeira discussão quanto às perceções dos bancários acerca dos impactos da transformação digital no setor, abrindo assim a oportunidade à exploração mais aprofundada de cada um dos temas abordados. O próximo passo poderia também passar por continuar a estudar e investigar a GRH nas organizações bancárias, por forma a perceber práticas de sucesso e a sua correlação com a satisfação e motivação dos bancários (Gonçalves et al., 2021). Acredita-se que envolver gestores de recursos humanos em futuros estudos permitirá uma análise mais rica, admitindo que a opinião dos bancários pode estar a ser enviesada pelo receio da perda de emprego ou pela falta de informação mais concreta sobre o futuro da sua carreira no setor. Estudos de caso, com maior diversidade de fontes de informação poderão ser profícuos para uma análise mais detalhada.

4.4. Contributos teóricos e práticos do estudo

Este estudo contribui para um melhor entendimento do impacto da transformação digital no setor bancário pela perspectiva dos seus colaboradores, que habitualmente não partilham a sua opinião de forma pública e aberta sobre o tema, permitindo que o mesmo possa ser debatido e discutido, quer em contexto organizacional quer em contexto científico, para a procura de adequação de políticas e práticas de GRH. Fica aqui um contributo do investigador para a análise mais aprofundada do domínio humano a ter em consideração em processos de transformação digital. Com este estudo é possível identificar os aspetos negativos dos processos de transformação digital levados a cabo pelos bancos, contemplados pelos bancários e assim compreender e ajustar procedimentos que contribuam para uma melhor forma de o fazer, evitando danos que podem colocar em causa aspetos essenciais à sustentabilidade e competitividade do setor.

Referências bibliográficas

- Alnemer, H. A. (2022). Determinants of digital banking adoption in the Kingdom of Saudi Arabia: A technology acceptance model approach. *Digital Business*, 2(2), 100037. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100037>
- Associação Portuguesa de Bancos. (2022a). https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/
- Associação Portuguesa de Bancos. (2022b). https://www.apb.pt/setor_bancario/setor_bancario_portugues/
- Atiku, S. O. (2019). Human capital formation for the fourth industrial revolution. In *Research Anthology on Cross-Industry Challenges of Industry 4.0*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8548-1.ch080>
- Azevedo, V., Carvalho, M., & Fernandes-Costa, F. (2017). *Transcrever entrevistas questões conceptuais orientações particas e desafios_vanessa azevedo.pdf*. 159–168. https://rr.esenfc.pt/rr/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id_artigo=2715&id_revista=24&id_edicao=114
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Ballestar, M. T., Camiña, E., Díaz-Chao, Á., & Torrent-Sellens, J. (2021). Productivity and employment effects of digital complementarities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(3), 177–190. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.006>
- Barbosa, A. C. Q., Mascarenhas, A. O., Lucio, C. F., Jabbour, C. J. C., Correa, D. A., Lopes, D. P. T., Renwick, D. W. S., Victorelli, G., Jaime, P., & Rocha, T. A. H. (2020). Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã. In *Gestão de Recursos Humanos: ontem, hoje e amanhã*. UFMG. <https://doi.org/10.31789/aapv2020.v1-0068>
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation

- and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178(February), 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Brockbank, W., Ulrich, D., Kryscynski, D. G., & Ulrich, M. (2018). The future of HR and information capability. *Strategic HR Review*, 17(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2017-0080>
- Bunz, M. (2014). *The silent revolution: How digitalization transforms knowledge, work, journalism and politics without making too much noise*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137373502>
- Cabrales, A. L.-, & Cabrera, R. V. (2019). *Human resource management at the crossroads: Challenges and future directions*. Cambridge Scholars Publishing. <https://book4you.org/book/6030275/2b2302>
- Caeiro, L. (2018). *Liderar equipas de trabalho: Desafios e boas práticas*. Universidade Católica Editora.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55(July), 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee’s job satisfaction: The case of turkish banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.996>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications, Inc.
- Chaumon, M.-E. B. (2021). *Digital transformations in the challenge of activity and work: Understanding and supporting technological changes* (Vol. 3). ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc. file:///C:/Users/Andreia/Downloads/Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work Understanding and Supporting Technological

Changes (Marc-Eric Bobillier Chaumon) (z-lib.org).pdf

- Chuah, S. H. W., & Yu, J. (2021). The future of service: The power of emotion in human-robot interaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61(March), 102551. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102551>
- Clayton, A., & Boxill, I. (2012). Worldwide Hospitality and Tourism Themes. *Tourism Themes* 4(4), 98–100. <http://dx.doi.org/10.1108/17554211211198598%5Cnhttp://>
- Coombs, C., Stacey, P., Kawalek, P., Simeonova, B., Becker, J., Bergener, K., Carvalho, J. Á., Fantinato, M., Garmann-Johnsen, N. F., Grimme, C., Stein, A., & Trautmann, H. (2021). What is it about humanity that we can't give away to intelligent machines? A European perspective. *International Journal of Information Management*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102311>
- Coutinho, C. P. (2021). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª). Almedina.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C. C.-, & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª). Editora RH.
- Deloitte. (2020). *Realizing the digital promise - Key enablers to digital transformation / Deloitte | Financial services*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/realizing-the-digital-promise-key-enablers-for-digital-transformation.html>
- Durão, N., Ferreira, M. J., Pereira, C. S., & Moreira, F. (2019). Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation. *Procedia Computer Science*, 164, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.150>
- Elbanna, A., & Newman, M. (2022). The bright side and the dark side of top management support in Digital Transformaion –A hermeneutical reading. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121411. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121411>

- Enciso-Santocildes, M., Echaniz-Barrondo, A., & Gómez-Urquijo, L. (2021). Social innovation and employment in the digital age: The case of the connect employment shuttles in Spain. *International Journal of Innovation Studies*, 5(4), 175–189. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.11.001>
- Feliciano-cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157(January 2022), 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001). Grounded_Theory. In *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49–76). [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4209/1/Grounded Theory.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4209/1/Grounded%20Theory.pdf)
- Fernandez-Vidal, J., Antonio Perotti, F., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152(July), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Firk, S., Gehrke, Y., Hanelt, A., & Wolff, M. (2021). Top management team characteristics and digital innovation: Exploring digital knowledge and TMT interfaces. *Long Range Planning*, 55(3), 102166. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102166>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Friedman, T. L. (2016). *Obrigado pelo atraso: Um guia otimista para vencer na era da velocidade*. Actual.
- Gerd Leonhard. (2016). (1) *Digital transformation: are you ready for exponential change?* *Futurist Keynote Speaker Gerd Leonhard - YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=ystdF6jN7hc&t=24s>
- Gonçalves, S. P., Palma, P. J. da, & Lopes, M. P. (2021). *Encruzilhadas e Desafios da GRH*. Edições Sílabo.

- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Suárez, M. M. (2022). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting & Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Hallin, A., Lindell, E., Jonsson, B., & Uhlin, A. (2022). Digital transformation and power relations. Interpretative repertoires of digitalization in the Swedish steel industry. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101183. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101183>
- Hanafizadeh, P., & Kim, S. (2020). Digital Business: A new forum for discussion and debate on digital business model and digital transformation. *Digital Business*, 1(1), 100006. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100006>
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, xxx, 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário (2.ª)*. Edições Sílabo, Lda.
- Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146(March), 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Hyman, G., Litvak, A., Korzekwa, K., Ortiz, D., & Vincent, G. (2020). *A vision for the future of US retail banking*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/future-of-retail-banking.html>
- Johannessen, J.-A. (2019). The workplace of the future - The fourth industrial revolution. In *The Economist*. Routledge. <https://www.economist.com/leaders/2018/03/28/the-workplace-of-the-future>
- Jonker, J., Pennik, B., & Morgado, P. M. (2018). *Metodologias de investigação em ciências económicas: Um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento*. Actual.
- Kapucu, H. (2021). Business leaders' perception of digital transformation in emerging economies: On leader and technology interplay. *International Journal of Advanced*

Corporate Learning (IJAC), 14(1), 43–56. <https://doi.org/10.3991/ijac.v14i1.21959>

- King, B. (2018). BANK 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. *Bank 4.0*, 27.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>
- Kotter, J. P. (2017). *Liderar a mudança*. Lua de Papel.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(December 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: The role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450–475. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.095095>
- Kumar, K., Zindani, D., & Davim, J. P. (2019). Industry 4.0 Developments towards the Fourth Industrial Revolution. In *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology*. Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8165-2_4
- Leonhard, G. (2018). *Tecnologia versus humanidade: O confronto entre a máquina e o homem*. Gradiva.
- Machkour, B., & Abriane, A. (2020). Industry 4.0 and its implications for the financial sector. *Procedia Computer Science*, 177, 496–502. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.10.068>
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175(xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Martins, D. (2005). *Gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: o caso do distrito de Aveiro*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- Martins, D. (2007). Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro. In L. Pardal, C. P. de Sousa, A. del Dujo, & V. Placco (Eds.), *Educação e trabalho, representações, competências e trajetórias* (pp. 267–279). Editorial da Universidade de Aveiro.
- Martins, D. (2022). Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 287–292). Editora D'Ideias.
- Martins, D., & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do talento nas organizações da Península Ibérica*. Editora RH.
- Martins, D., Gomes, J. F. S., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: Be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *MBA para gestores e engenheiros* (Issue June, pp. 243–285). Edições Sílabo.
- Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). El cambio del perfil del profesional de recursos humanos en Portugal. In M. Jesus, C. Baptista, & F. Serra (Eds.), *Perspetivas contemporâneas em recursos humanos e empreendedorismo* (pp. 23–36). Universidade do Algarve.
- Mateus, A., Costa, D., Rodrigues, H., Ferreira, R., & Silva, A. S. (2017). *Avanço da economia digital em Portugal*.
- McIntyre, A., Van der Ouderaa, E., Bertelsen, A., Kirk, P., & White, K. (2020). Making digital banking more human. In *Accenture*. <https://www.accenture.com/ca-en/insights/banking/consumer-study-making-digital-banking-more-human>
- Means, A. J. (2018). *Learning to save the future: Rethinking education and work in an era of digital capitalism*. Routledge. <https://book4you.org/book/5289123/797665>
- Menzefricke, J. S., Wiederkehr, I., Koldewey, C., & Dumitrescu, R. (2021). Socio-technical risk management in the age of digital transformation -identification and analysis of existing approaches. *Procedia CIRP*, 100, 708–713. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.094>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Messabia, N., Ngue Marguerite, N., & Kooli, C. (2021). An employee Perspective of IT innovation in the banking industry: Evidence from a Canadian bank branch. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 15(2), 2021. www.ijicc.net

Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T. W., Kim, I., & Song, J. (2019). The Fourth Industrial Revolution and Its Impact on Occupational Health and Safety, Worker's Compensation and Labor Conditions. *Safety and Health at Work*, 10(4), 400–408. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.09.005>

Minayo, M. C. de S., & Costa, A. P. (2019). *Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia: Pesquisa qualitativa em ação*. Ludomedia.

Nissim, G., & Simon, T. (2021). The future of labor unions in the age of automation and at the dawn of AI. *Technology in Society*, 67(September), 101732. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101732>

Norveel, J., Gonzalez, R., & Presthus, W. (2021). Basic digital competence in Norwegian banking. *Procedia Computer Science*, 196(2021), 183–190. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.004>

Orduña, N. (2020). *Your digital reinvention: A practical guide for discovering new job opportunities and finding your place in the future of work*. Kinder Direct Publishing. <https://book4you.org/book/13081613/0d58fb>

Ortakoý, S., & Özsürünç, Z. (2019). The effect of digital channel migration, automation and centralization on the efficiency of operational staff of bank branches. *Procedia Computer Science*, 158, 938–946. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.134>

Oztemel, E., & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(1), 127–182. <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>

Phillips, F., Yu, C. Y., Hameed, T., & El Akhdary, M. A. (2017). The knowledge society's origins and current trajectory. *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 175–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.08.001>

- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2022). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, January. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Popkova, E. G. (2019). Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st century. In *Studies in systems, decision and control* (Vol. 169). https://doi.org/10.1007/978-3-319-94310-7_6
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124(October), 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais: Trajectos*. Gradiva. <https://book4you.org/book/11605723/3c116a>
- Rampersad, G. (2020). Robot will take your job: Innovation for an era of artificial intelligence. *Journal of Business Research*, 116(May), 68–74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.019>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cardoso, C. C.-, & Marques, C. A. (2020). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo, Lda.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Ribeiro, R., & Veiga, P. (2022). *Transformação digital: Os desafios, o pensar e o fazer. Guia de apoio às empresas*. Actual.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316–329. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>

- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154(September 2022), 113345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113345>
- Saner, T., & Eyupoglu, S. Z. (2015). The job satisfaction of bank employees in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1457–1460. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00594-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00594-8)
- Santa Soriano, A., & Torres Valdés, R. M. (2021). Engaging universe 4.0: The case for forming a public relations-strategic intelligence hybrid. *Public Relations Review*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102035>
- Savic, D. (2020). From digitization and digitalization to digital transformation: A case for grey literature management. *Grey Journal*, 16(1), 28–33. <https://doi.org/10.1145/3356773.3356776>
- Scardovi, C. (2017). *Digital transformation in financial services*. Springer. <https://book4you.org/book/3376892/039eaf>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Shukla, S. (2014). Emerging issues and challenges for HRM in public sectors banks of India. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 358–363. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.201>
- Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2018). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações (2.^a)*. Edições Sílabo.
- Sledziewska, K., & Wloch, R. (2021). The economics of digital transformation: The disruption of markets, production, consumption, and work. In *The Economics of Digital Transformation*. Routledge. <https://book4you.org/book/15774507/bd3c0c>
- Souza Neto, R. A. de, Dias, G. F., Silva, R. R. da, & Ramos, A. S. M. (2019). Efeitos dos softwares de análise de dados qualitativos na qualidade de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 373–394. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170357>
- Srinivas, V., & Ross, A. (2019). Accelerating digital transformation in banking. *Deloitte Review*, 24(January), 8–25.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>

Steffensen, D. S., Ellen, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the “management” back in Human Resource Management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387–2418. <https://doi.org/10.1177/0149206318816179>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/1350507600314007>

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). *Digital transformation is not about technology*. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>

Timms, P. (2013). HR2025 : Human resource management in the future. In *Bookboon*. bookboon.com. <http://bookboon.com/nl/hr2025-human-resource-management-in-the-future-ebook>

Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89(February), 293–305. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005>

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>

Vaz, N. (2021). Digital business transformation: How established companies sustain competitive advantage from now to next. In *CIREN - Open Access Proceedings Journal*. Wiley.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(November 2019), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Tecnology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

<https://book4you.org/book/2481323/f070a1>

Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2020). *The digital banking revolution: How fintech companies are transforming the retail banking industry through disruptive financial innovation* (3RD ed.). Walter de Gruyter Inc. <https://pt.pt1lib.org/book/5303770/1018df>

Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2), 100170. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100170>

Anexos

Anexo A – Guião da entrevista com questionário sociodemográfico e declaração de consentimento informado

Declaração de Consentimento Informado

O presente trabalho de investigação, intitulado “A perceção dos bancários sobre os impactos da transformação digital no setor: oportunidades e ameaças”, inserido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tem como principal objetivo explorar a perceção dos bancários sobre esta realidade.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre este tema é indispensável a participação de bancários que estejam a exercer a sua profissão. Por este motivo, é fundamental a sua participação. Da sua participação não resultará nenhum risco ou desconforto, pelo que a mesma é voluntária e pode interrompê-la a qualquer momento ou recusar-se a continuar com a mesma.

As declarações serão recolhidas através de um questionário sociodemográfico e de uma entrevista semiestruturada, sujeita a gravação (vídeo e áudio), por forma a garantir uma recolha e tratamento eficiente dos dados que serão codificados, salvaguardando-se o seu anonimato e a sua confidencialidade

Para qualquer esclarecimento adicional poderá entrar em contacto através do email andreiagomes217@gmail.pt.

Depois do anteriormente referido, declara que, concorda, voluntariamente, participar no referido estudo e, que permite a gravação durante a entrevista?

Dados da entrevista:

Data _____

Número da Entrevista _____

Duração: _____

Parte I

Questionário sociodemográfico:

Género

Idade

Estado Civil

Habilitações Académicas

Função

Atividades desempenhadas

Local onde exerce atividade

Antiguidade na banca (nº de anos)

Parte II

Questões da entrevista:

1. Como descreve a evolução da sua profissão nos últimos 10 anos?
2. Qual ou quais os fatores que considera que mais contribuíram para a evolução da sua profissão nos últimos 10 anos? Porquê?
3. O que se vê a fazer daqui por 5 anos?
4. Quando compara os últimos 10 anos com o futuro da banca, como percebe esta evolução? Depois de responder espontaneamente, perguntar: Porque tem essa visão do setor?
5. Como considera que vai evoluir a sua profissão nos próximos anos?
6. De que modo considera que a evolução tecnológica está a influenciar a banca?
7. Como identifica a sua organização em termos de transformação digital?
8. Como tem lidado com a evolução tecnológica na sua profissão?
9. Como tem a sua equipa lidado com a evolução tecnológica?
10. Como tem a sua liderança lidado com a evolução tecnológica?
11. Que impactos tem a transformação digital na sua carreira de bancário? Pode referir os principais Benefícios? E Riscos, quais considera ser mais evidentes?
12. Quais são, para si, os principais desafios trazidos pela transformação digital para a profissão que desempenha?
13. O que alterou nas suas atividades profissionais do dia a dia com o surgimento da digitalização?
14. O que considera ser fundamental a sua organização fazer, para o sucesso da transformação digital?

15. O que considera fundamental os bancários desenvolverem na sua carreira no setor?
16. Que competências considera fundamentais para os bancários lidarem melhor com a evolução tecnológica?
17. Como tem a sua organização gerido as carreiras dos seus colaboradores?
18. Como acha que no futuro será feita a gestão da carreira na sua organização?
19. Sente que a digitalização pode ser uma ameaça ao seu crescimento no setor da banca?
20. Considera que contribui proactivamente para o sucesso da transformação digital da sua organização? Porquê? /Como?
21. Alguma vez ponderou sair do setor bancário? Porquê?
22. Como caracteriza a função de RH na sua organização em termos de apoio prestado às constantes evoluções a que temos assistido nos últimos anos? (preocupada em desenvolver competências, ...)?
23. Que informação gostaria de acrescentar sobre este tema?

Obrigada pela colaboração

Anexo B - Esquema de códigos em árvore disponibilizado no Webqda após as codificações

